

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Proměna role ředitele v procesu slučování základních a mateřských škol

**Transformation of headmaster's role in the process of fusion of
elementary schools with preschools**

Aneta Drvotová, DiS.

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem Proměna role ředitele v procesu slučování mateřských a základních škol vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 21. 4. 2017

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Romaně Lisnerové za pomoc a cenné rady při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat ochotným ředitelům škol za rozhovory, které byly důležitým podkladem pro vlastní výzkum práce.

ANOTACE

Tématem práce je proměna role ředitele v procesu slučování základních a mateřských škol. Cílem této práce je popsat roli ředitele školy a jeho způsoby vykonávání manažerských činností před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy. Teoretická část práce charakterizuje pojetí manažerských rolí, následně vystihuje ředitele školy v roli manažera, lídra a vykonavatele. Uvádí manažerské funkce, resp. činnosti, které ředitel školy vykonává k zajištění úspěchu své manažerské práce. Cíl práce ve výzkumné části je ověřen na základě zpracování případových studií se třemi řediteli škol, kteří prošli procesem slučování základní a mateřské školy. Podstatou výzkumného kvantitativního šetření je ověřit nejen roli ředitele jako takovou, ale také nároky a změny, se kterými se ředitelé museli v rámci slučování škol vyrovnat. Práce by mohla posloužit jako podpůrný materiál pro nejen ředitele, které slučování teprve čeká, ale také pro tu část veřejnosti, kterou tato problematika zajímá.

KLÍČOVÁ SLOVA

ředitel školy, manažerské činnosti, manažerské role, slučování škol

ANNOTATION

The topic of the thesis is a change of a role of headmaster in the process of merging basic schools and kindergartens. The aim of the thesis is to describe the role of the headmaster and the means by which he executes managerial activities before and after the merger. The theoretical part characterises managerial roles and defines the headmaster as a manager, a leader and an executive. It states managerial functions, or more precisely, activities, which the headmaster uses for successful accomplishment of his managerial work. The aim of the thesis is verified in the empirical part, which describes three case studies that were carried out with headmasters of basic schools who had already undergone the process of merging a basic school with a kindergarten. The main focus of the work is to describe how the role of the headmaster has changed, and whether the means of executing of managerial roles have been changed after the merger. The thesis could serve as supporting material for not only the directors who are in the process of merging, but also for the part of the public interested in this issue.

KEYWORDS

role of headmaster, manager's skill, manager's role, fusion of schools

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretická část	8
2.1	Vymezení klíčových pojmů	8
2.2	Manažerské role	10
2.2.1	Ředitel školy jako lídr	12
2.2.2	Ředitel školy jako manažer	14
2.2.3	Ředitel školy jako vykonavatel	16
2.2.4	Role ředitele při slučování základních a mateřských škol.....	17
2.3	Pojetí manažerských funkcí	17
2.3.1	Plánování	18
2.3.2	Organizování	20
2.3.3	Výběr a rozmístění spolupracovníků	24
2.3.4	Vedení lidí	25
2.3.5	Kontrola	27
2.3.6	Analýza	29
2.3.7	Rozhodování	29
2.3.8	Implementace	30
2.4	Shrnutí teoretické části	31
3	Výzkumné šetření	32
3.1	Cíl práce a použité metody	32
3.2	Základní výzkumné otázky	32
3.3	Organizace výzkumu	33
4	Popis výzkumu	35

4.1	Případová studie č. 1	35
4.2	Případová studie č. 2	41
4.3	Případová studie č. 3	46
4.4	Souhrnná závěrečná zpráva.....	52
5	Závěr.....	56
6	Seznam použitých informačních zdrojů	58
7	Seznam příloh.....	62

1 Úvod

Oblastí zájmu této bakalářské práce je pochopit roli ředitele sloučených základních a mateřských škol a získat povědomí o činnostech, které ředitel v rámci své řídicí práce vykonává.

Tematicky se práce zabývá problematikou role ředitele a její proměnou v procesu slučování základních a mateřských škol. Typově je práce pojata jako přehledný souhrn dostupných informací z této oblasti.

Důvodem výběru tématu je snaha shrnout výše uvedenou problematiku na základě vydané odborné literatury, platné školské legislativy a konfrontovat tato zjištění s reálnými zkušenostmi dotazovaných respondentů. Využívám také svou momentální roli vedoucí učitelky ve sloučené mateřské škole, která úzce souvisí s tímto tématem.

Cílem práce je popsat roli ředitele školy a jeho způsoby vykonávání manažerských činností před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy.

Zdrojem informací jsou publikace školského a moderního managementu, platná školská legislativa, vlastní zkušenosti z vykonávání funkce vedoucího pracovníka. Druhá část práce vychází z případových studií postavených na publikacích o metodologii pedagogického výzkumu.

První kapitola nejprve popisuje obsah jednotlivých manažerských rolí, sekvenčních a paralelních manažerských funkcí. Následuje popis výzkumného šetření a samotného výzkumu, který by měl ověřit nejen roli ředitele jako takovou, ale také nároky a změny, se kterými se ředitelé museli v rámci slučování škol vyrovnat. Nakonec je uvedena souhrnná závěrečná zpráva z výzkumného kvantitativního šetření.

Výzkumné otázky této práce jsou:

1. Jaká je role ředitele před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy?
2. Jakým způsobem ředitelé vykonávají manažerské činnosti před sloučením základní a mateřské školy?
3. Jak se pro ředitele změnil způsob vykonávání manažerských činností po sloučení základní a mateřské školy?

2 Teoretická část

2.1 Vymezení klíčových pojmů

Ředitel školy

Z hlediska školského managementu je ředitel školy označován jako subjekt, který řídí provoz konkrétní školy nebo vzdělávacího zařízení, a to především v oblasti plánování školního vzdělávacího programu a procesu, kurikula školy, materiálních, finančních a lidských zdrojů, vztahů školy s rodiči a sociálními partnery (Průcha, a další, 2013 str. 176).

„V čele právnické osoby, příspěvkové organizace stojí statutární orgán, který jedná jménem této právnické osoby navenek. Podle školského zákona ustanovení § 166 odst. 1 označuje se statutární orgán pojmem ředitel“ (Syslová, 2015 str. 39). Ředitelem školy se může stát člověk, který je do funkce jmenován a splňuje předpoklady stanovené zákonem o pedagogických pracovnících (§ 3 odst. 1 zákona č. 563/2004 Sb.).

Těmito předpoklady jsou (Syslová, 2015 str. 39):

- plná způsobilost k právním úkonům,
- odborná kvalifikace pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- bezúhonnost,
- zdravotní způsobilost,
- prokázání znalosti českého jazyka, což ve většině případů stačí doložit vysvědčením o maturitní zkoušce z českého jazyka.

Pravomoci a působnost ředitele školy vymezuje školský zákon § 164 zákona č. 561/2004 Sb. Přesné znění tohoto paragrafu je uvedeno v Příloze č. 1.

Manažerské činnosti

Základními činnostmi každého manažera, a tedy i ředitele školy, je vykonávání manažerských funkcí. Jde o pět oblastí vytvářejících časové úseky, které na sebe navazují, proto je nazýváme manažerské funkce sekvenční. Jsou to: plánování, organizování, vedení

lidí, personální práce, rozhodování a kontrolování. Kromě sekvenčních funkcí však existují také funkce, které se s těmito funkcemi paralelně prolínají a vytvářejí tak cosi jako fáze jednotlivých sekvenčních funkcí. Tyto funkce nazýváme manažerské funkce paralelní. Jedná se o analýzu, rozhodování a implementaci (Trunda, a další, 2011 str. 17). Tyto funkce řeší problematiku řízení, která představuje v současné době odbornou činnost, bez které se neobejde žádný organizační celek. Jednotlivé funkce spolu úzce souvisí a prolínají se. Všechny jsou důležité a nedají se od sebe oddělit (Vodáček, a další, 2009 stránky 65-66). Trojanová (2014 str. 9) a Trojan (2014 str. 34) se shodují, že nejnáročnější manažerské činnosti jsou spojené s vedením lidí a práce s lidmi.

Manažerské role

Souběžně s obecným konceptem sekvenčních a paralelních manažerských funkcí je v manažerské praxi uznáván i koncept manažerských rolí. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013 str. 158) je tento koncept považován za přínosný zejména pro charakteristiku práce vedoucích pracovníků.

Ředitel školy jako vedoucí pracovník vystupuje v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům nebo veřejnosti (Plamínek, 2008 str. 15). V odborné literatuře zabývající se školským managementem, např.: Trojanová (2014), Trunda a Bříza (2011), Trojan (2014), je často uváděno, že ředitel školy se ocitá nejčastěji v roli manažera, lídra a vykonavatele současně.

Slučování škol

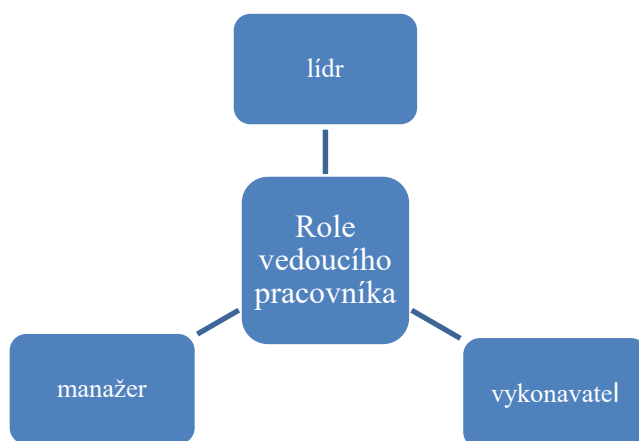
Prudký pokles populační křivky v České republice odstartoval od poloviny 90. let proces optimalizace celé školské sítě, což se v prvé řadě dotklo mateřských škol a následně škol základních. V současné době již dochází také ke slučování středních a vyšších odborných škol. Sloučení škol do jednoho subjektu definuje § 127 školského zákona č. 561/2004 Sb. Podle Štefflové (2004) jde o velmi složitý proces, a to z pohledu ekonomického, politického, pedagogického i lidského. Popisuje, že role ředitele sloučených škol není snadná. Ředitel školy v plné míře odpovídá rodičům a zřizovateli za chod a práci v základní i mateřské škole.

2.2 Manažerské role

Ředitel školy je pracovní pozice, která umožňuje vykonávat více manažerských rolí (Trojanová, 2014 str. 9). Plamínek (2008) chápe roli jako množství úloh vykonaných v rámci funkce. Tento autor definuje ve své knize tři základní manažerské role (Plamínek, 2008 stránky 20-31):

- lídr (vytváří vizi, určuje směr organizace),
- manažer (vizi uvádí do každodenní praxe),
- vykonavatel (podává výkon, vykonává práci).

Graficky znázorňuje tyto role Obrázek 1.



Obrázek 1. Rozdělení rolí podle Plamínka (Trojanová, 2014 str. 10)

Syslová (2015 str. 35), Trojan (2014) a Pešková, a další (2014) považují ředitele školy za manažera, lídra a současně vykonavatele. Ředitel školy povzbuzuje energii pracovníků, dodává jim sebedůvěru a táhne je vpřed svým osobním nasazením.

Vodáček a Vodáčková (2009 stránky 74 - 90) se inspirovali klasifikací manažerských rolí podle kanadského odborníka Henryho Mintzberga, který dělí činnosti vedoucího pracovníka do deseti rolí, které kategorizuje do tří skupin. Pro lepší představu uvádím popis jednotlivých rolí ve třech tabulkách, viz Tabulka 1, Tabulka 2 a Tabulka 3.

Interpersonální skupina

Tabulka 1 Interpersonální skupina

Role představitele	Role vedoucího	Role spojovatele
Reprezentuje organizaci navenek, svou přítomností vyjadřuje zájem firmy.	Vystupuje ke vztahu k podřízeným, motivuje, usměrňuje, zjišťuje silné a slabé stránky.	Udržuje vztahy mezi organizacemi a jejím okolím.

Informační skupina

Tabulka 2 Informační skupina

Role pozorovatele	Role šířitele	Role mluvčího
Vyhledává manažerské informace potřebné pro pochopení organizace (porady, rozhovory).	Přináší informace pro organizaci, které získal zvenčí.	Reprezentuje organizaci navenek, svým vystupováním tvoří image na veřejnosti.

Rozhodovací skupina

Tabulka 3 Rozhodovací skupina

Role podnikatele	Role řešitel rušivých událostí	Role distributor zdrojů	Role vyjednávače
Využívá příležitosti, řeší problémy, zavádí nové produkty na trh.	Čelí nežádoucím tlakům a kritickým situacím zvenčí nebo zevnitř organizace.	Hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc a zařízení.	Projevuje se v různých typech jednání s jednotlivci, útvary nebo organizacemi.

Některá manažerská literatura připojuje k uvedeným třem skupinám rolí i skupinu rolí administrativních (Vodáček, a další, 2009 str. 161):

- administrátora,

- sledování a kontroly úkolů,
- správce rozpočtů.

Adizes (2015 stránky 17-19) na manažerské role nahlíží pouze z pohledu ziskových organizací. Management firmy by měl vykonávat čtyři role: roli producenta, administrátora, podnikatele a integrátora. Autor ve své knize došel k závěru, že není možné, aby jeden člověk vykonával všechny role sám. Pokud tomu tak je, jedná se dle autora o špatné řízení.

Z hlediska moderního managementu lze mezi manažerské role navíc zařadit role: komunikačního manažera, manažera času, manažera cílů a manažera změn (Grassarová, a další, 2010 stránky 174-175).

Ze studia odborné literatury školského managementu vyplývá, že model manažerských rolí podle Plamínka (2008) je nejpoužívanější pro pochopení role ředitele školy. Proto je v následujících podkapitolách blíže popsána a vysvětlena právě role lídra, manažera a vykonavatele.

2.2.1 Ředitel školy jako lídr

Kuchař, a další (2014 str. 23) považují roli lídra za osobu, která přináší vizi, nastavuje strategie a dlouhodobé plány nebo formuluje strategické cíle. Zjednodušeně lze říci, že lídr je ten, kdo má před sebou cíl a za sebou správné lidi. Musí vědět, jak nadchnout a inspirovat druhé, mít důvěru a neustále směřovat ke stanovené vizi.

Funkce ředitele školy jako lídra je ukotvena v §164 školském zákoně č. 561/2004 Sb. následovně (Trojanová, 2014 str. 13):

Ředitel školy a školského zařízení:

- *rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání,*
- *odpovídá za to, že škola poskytuje vzdělání v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem (RVP),*
- *odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.*

Pešková, a další (2014 stránky 18-20) považují roli lídra za nejvíce náročnou a také problematickou. V této roli se musí ředitel školy vypořádat s následujícími kompetencemi: a) schopnost formulovat myšlenky; b) schopnost analýzy a vyhodnocování informací; c)

rozeznávání lidských osobností; d) naslouchání nebo motivování ostatních. Za problematickou je považována z toho důvodu, že se jedná o kompetence, které jsou samotnými řídicími pracovníky chápány a pojmenovány jako méně důležité.

Lídři jsou také pro většinu lidí vzorem. Prakticky se role lídra projevuje přinášením nových nápadů, podnětů, myšlenek a cílů. „*V praxi hrají roli lídrů nejčastěji klíčové lidé firem a institucí, rodič ve vztahu k dětem, učitelé a politici od komunální po globální úroveň. Lídr je podstatným faktorem kulturní evoluce*“ (Plamínek, 2010 str. 182).

Plamínek (2010 stránky 182-184) vysvětluje, že role lídra závisí především na jeho myšlení, chování a úspěchu. Lídři často umějí přemýšlet v souvislostech, proto pro ně není těžké propojovat dosud nepropojená témata nebo vidět vzdálené příčiny a důsledky. Lídr má schopnost zjednodušovat složité věci, které umí atraktivní formou předat svým pracovníkům nebo veřejnosti. Lídr vyzařuje sebedůvěru, která mu usnadňuje věrohodnost při vystupování. Příliš velká sebejistota však může u lídrů způsobit pouze krátkodobý úspěch. U úspěšných lídrů je sebejistota navíc doplněna o skromnost, pokoru a ochotu učit se z potíží. Dlouhodobě úspěšní lídři umějí dobře hospodařit se zdroji. Znají své silné a slabé stránky, které umějí využít. Úspěch lídra se nemusí odehrávat vždy před zraky ostatních. Vnitřní úspěch souvisí s osobní zralostí, vnitřní spokojeností a vnější užitečností. Lídr potom působí na své okolí vyrovnaně, přátelsky a používá často neublížující humor.

Trojanová (2014 stránky 10-11) pro srovnání uvádí charakteristiku příkladných vedoucích od autorů Kouzese a Posnera, viz Obrázek 2 a Obrázek 3.



Obrázek 2. Role vedoucího pracovníka jako lídra (Trojanová, 2014, str. 11)



Obrázek 3 Charakteristiky příkladných vedoucích (Trojanová, 2014 str. 11)

Trojanová (2014, str. 14) považuje roli lídra u ředitele školy za velmi důležitou. „*Jako lídr je obrazem své organizace a jejím představitelem pro veřejnost*“ (Trojanová, 2014 str. 14).

2.2.2 Ředitel školy jako manažer

„*Vedoucí pracovník, který řídí danou organizaci, organizuje, kontroluje a hodnotí práci svých podřízených, kterým vytváří příznivé podmínky pro práci. Zabezpečuje dodržování právních a vnitřních předpisů a ochrany majetku*“ (Syslová, 2015 str. 48).

„*Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků*“ (Armstrong, a další,

2008 str. 38). Odpovědnost znamená, že jsou odpovědni za to, co dělají a čeho dosahují. Dále jsou samozřejmě také zodpovědní za řízení ostatních zdrojů – financí, znalostí, zařízení, času a informací (Armstrong, a další, 2008 stránky 38-39).

Folwarczná (2010 stránky 15-23) popisuje vlastnosti úspěšného manažera:

- Je vzorem pro ostatní – je důležité, aby manažer sám šel příkladem. Lidé velmi často sledují, zda manažer sám plní to, co požaduje od nich.
- Zná dobře sám sebe – manažer může vést dobře svůj tým, pouze pokud je schopen sebereflexe a zná dobře své silné a slabé stránky.
- Soustavně se vzdělává – úspěšný manažer na sobě neustále pracuje, rozvíjí své znalosti a dovednosti. To se týká jak oblasti odborné, tak vedení lidí. Je důležité, aby uměl přiznat chybu a přispustit, že není vševědoucí.
- Chová se čestně a eticky – manažer se chová spravedlivě a respektuje zákony a firemní pravidla.
- Dokáže systémově myslet – uvědomit si, jak fungují jednotlivé procesy, a dokázat oddělit příčiny od následků.
- Dokáže efektivně komunikovat – vyjadřuje své myšlenky jasně a jednoduše, způsobem srozumitelným pro ostatní.
- Myslí pozitivně – tuto vlastnost považuje autorka za klíčovou; nepropadá negativnímu myšlení; věří, že je možné změnit věci k lepšímu.
- Umí sebe i ostatní nadchnout – nadšení pro věc člověku dává víru v to, co dělá a o co usiluje.
- Je opravdový – manažer staví na své osobnosti a přirozeném stylu, je lidský a umí přiznat, že nikdo není dokonalý.

Role ředitele školy jako manažera je zmíněna také legislativou podle § 165 školského zákona. (Trojanová, 2014 str. 13):

*„(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále
a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení“.*

Ředitel školy musí znát a ovládat všechny manažerské činnosti, jako jsou plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a rozhodování. Hledá nové příležitosti a možnosti. Dále

jako manažer školu řídí, hodnotí práci svých podřízených, kterým vytváří příznivé podmínky a bezpečné pracovní prostředí (Trunda, a další, 2011 str. 35).

Práce ředitele školy je různorodá a složená z několika částí. V praxi je ovlivněna následujícími faktory: povahou dané organizace (její velikostí, cíli), typem dané struktury, povahou zaměstnanců nebo aktivitami a úkoly, které plní. Všechny činnosti, které ředitel školy vykonává, směřují k naplnění cílů dané organizace (Cejthamr, a další, 2010 str. 50).

2.2.3 Ředitel školy jako vykonavatel

Role vykonavatele je pro ředitele školy velmi specifická. *“Ředitel školy jako vykonavatel koná přímou vyučovací povinnost a tím bezprostředně dosahuje výsledků – naplnění školního vzdělávacího programu“* (Trojanová, 2014 str. 9). Přímou vyučovací povinnost stanovují řediteli současné právní normy. Role vykonavatele je pro ředitele školy jasně vymezena v Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění Nařízení vlády č. 273/2009 Sb. V závislosti na počtu tříd, má ředitel školy stanovený týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti (MŠMT, 2015).

„Vykonavatelé dosahují výsledků bezprostředně svou prací, neřídí jiné lidi za účelem dosažení cílů, řídí a vedou právě jenom sebe“ (Plamínek, 2008 str. 204).

Plamínek (2008 stránky 143-144) také charakterizuje tři významné úlohy vykonavatele, kterými jsou:

- dosahování bezprostředních výsledků (naplňování firemních myšlenek, které vedou k dosažení cílů) – ve škole jde o vyučování žáků,
- poskytování speciálních zdrojů (přináší do firmy speciální znalosti) – ve škole jde o znalost didaktiky, moderního vyučování nebo specializace předmětu,
- péče o vlastní lidské zdroje (rozvoj, který probíhá v souladu s požadavky firmy na zvyšování kompetencí) – ve škole se jedná např. o další vzdělávání pedagogických pracovníků.

2.2.4 Role ředitele při slučování základních a mateřských škol

Sloučení škol je velmi složitý proces, a to jak z pohledu ekonomického, politického, pedagogického, tak i lidského. Kropáčková (2004) se zabývá slučováním škol dlouhá léta a uvádí, že role ředitele je v rámci tohoto procesu nepostradatelná.

O sloučení základních a mateřských škol rozhoduje ve většině případů zřizovatel. Ze zpráv České školní inspekce (ČŠI) vyplývá, že postavení ředitele sloučených škol není snadné. Ředitel školy v plné míře odpovídá rodičům a zřizovateli za chod a práci v základní i mateřské škole (Štefflová, 2004).

Z výzkumu Asociace předškolní výchovy je patrné, že ředitel školy může nejvíce ovlivnit proces slučování škol. Ukazuje se, že právě lidský přístup, komunikace s pracovníky, správná organizace a jednání nejvíce ovlivňují, zda sloučení přinese očekávaná pozitiva, např. zjednodušení řízení škol a finanční úspory, nebo obávaná negativa, mezi která patří především ohrožení kvalitního vzdělávacího programu či ohrožení sehraného pedagogického kolektivu (Kropáčková, 2004).

Na možné výhody a nevýhody sloučených škol upozornil už v roce 1996 J. Světlík: *„Slučování škol s sebou kromě zvýšení politické síly nové školy přináší především ekonomické výhody, náklady na výuku žáka na velké škole jsou nižší a škola má lepší finanční podmínky pro svůj rozvoj. Slučování škol však má i své stinné stránky. Kromě vyřešení citlivé otázky managementu nové školy s sebou nese problémy kulturní, motivační, mezilidských vztahů“* (Světlík, 1996 str. 91).

2.3 Pojetí manažerských funkcí

„Pojmem manažerské funkce se chápou jako typické činnosti, který by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce“ (Vodáček, a další, 2013 str. 66). Podle Trundy a Břízy (2011 str. 17) je důležité, aby manažerské funkce byly v souladu a vyvážené.

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí: plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola (Vodáček, a další, 2013 str. 66).

Vodáček a Vodáčková (2013 str. 68) klasifikaci manažerských funkcí člení na plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrolování. Uvedené funkce dále zpřesňují označením sekvenční funkce. Dalším označením jsou paralelní funkce. Jde o analyzování řečených problémů, rozhodování a implementaci. Sekvenční manažerské funkce jsou samostatně kategorizované, zatímco paralelní funkce mohou prostupovat. Představu o uspořádání manažerských funkcí si můžeme udělat z Tabulky 4, která zachycuje tzv. maticové zobrazení manažerských funkcí. V následujících podkapitolách se práce bude zabývat detailnějším popisem těchto manažerských funkcí.

Tabulka 4 Maticové zobrazení manažerských funkcí (Vodáček, Vodáčková, 2013 str. 69)

<i>Paralelní funkce</i> <i>Sekvenční funkce</i>	Analýza	Implementace	Rozhodování
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

2.3.1 Plánování

Plánování je první sekvenční manažerskou funkcí. Má-li ředitel školy dobře plánovat, měl by vědět, k čemu plán potřebuje a čím může být prospěšný. Teprve pak může sestavit a definovat plán, který bude pomůckou rozvoje školy, kterou řídí. (Trunda, a další, 2011 str. 22)

„Plánování je činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů“ (Vodáček, a další, 2013 str. 74).

„Plán poskytuje racionální cestu (vymezení postupů, aktivit, opatření) k dosažení stanovených cílů“ (Vodáček, a další, 2009 str. 68).

Plán může mít řadu způsobů vyjádření. Může jít o roční plán školy, myšlenku či nápad v hlavě vedoucího pracovníka nebo jen o ústní domluvu mezi členy pedagogického sboru. Pro ředitele školy je důležité, aby plán obsahoval klíčové body, mezi které patří: cíle, postupy, zdrojové předpoklady, definovaná měřítka kontroly a kritéria hodnocení (Vodáček, a další, 2013 str. 75).

Trunda a Bříza (2011 str. 23) se zabývají myšlenkou, jak dosáhnout efektivního plánování. Pokud škola nebo školské zařízení bude vytvářet plánované proaktivní vedení školy, mnohem rychleji dosáhne lepších výsledků, než škola, která je proaktivní a nevyužívá plánovaně své zdroje – lidské ani finanční.

Lhotková, a další (2013 str. 26) uvádí, že z nejčastějších činností vedoucího pracovníka v oblasti plánování je stanovení vize. *„Vize je základní myšlenkou, představou o budoucnosti. Ukazuje kroky, které je nutné udělat, aby došlo k pozitivní změně – ke zlepšení současného stavu“* (Lhotková, a další, 2013 str. 26).

Podle Moran a Lennigton (2014 str. 35) je stěžejním východiskem u stanovení vize potřeba vytvoření plánu. *„Když máte jasnou vizi toho, kam chcete směřovat, potřebujete plán, jenž vám umožní se tam dostat“* (Moran, a další, 2014 str. 35).

Pokud ředitel vizi plánuje, vychází z analýzy současného stavu organizace, ke které dojde určením silných a slabých stránek pomocí tzv. SWOT analýzy. Jde o metodu, která zhodnotí vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost organizace. Dalším krokem je stanovenou vizi naplnit, což představuje soubor určitých činností, které se týkají, z pohledu manažerských funkcí, role manažera a lídra. Z pohledu plánování, jde především o sestavení konkrétního plánu s činnostmi, určit termín naplnění, určit zodpovědné osoby nebo potřebné zdroje a provést následnou kontrolu (Trojanová, 2014 str. 27).

Vodáček a Vodáčková (2013 str. 79) upozorňují, že i při jednoduchých úkolech či plánech na nejnižší úrovni je potřeba určit si cíl. V rozsáhlé manažerské literatuře se velmi často používá pomocná zkratka SMART, která pomáhá navrhnout stanovený cíl. Ve slově SMART představují jednotlivá písmena tyto kroky:

- S – konkrétně stanovený cíl,
- M – měřitelný cíl,

- A – akceptovatelný cíl,
- R – reálný cíl,
- T – cíl je ukotven v čase.

Lhotková, a další (2013 stránky 42-43) rozdělují cíle na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Doporučují vedoucím pracovníkům stanovit si dlouhodobý cíl, který se pak následně rozpracuje do cílů krátkodobějších. K naplnění cíle je vždy potřeba dostatek času. K tomuto účelu je možné provést SWOT analýzu času. Pomůže odhalit silné a slabé stránky organizace a použije i na možné příležitosti a hrozby. Pro ředitele sloučených škol je stanovení dlouhodobého cíle velmi důležité. Představuje vizi jeho snažení v období minimálně tří let. Tento cíl může být obecnější, a to např. ve smyslu zlepšení spolupráce mateřské a základní školy. Následně by měl být cíl konkretizován do střednědobých cílů, které se obvykle stanovují na jeden rok. Stanovení střednědobých cílů představuje kroky k naplnění dlouhodobého cíle. Ve školách může jít např. o zpracování střednědobého strategického plánu školy. Krátkodobé cíle mohou být pak pro ředitele měsíční, týdenní, popřípadě i denní. Krátkodobý cíl může být rozpracován v podobě setkání s učiteli, plánování akcí pro děti, ročního plánu školy a dalších činnostech.

Podle Lhotkové, a dalších (2013 stránky 42-44) by měly být stanovené cíle pro ředitele pozitivní a motivující. Vždy je důležitá zpětná vazba, která přispívá k naplnění cílů

Je důležité si připomenout, že manažerská funkce plánování je založena na zvládnutí tří paralelních manažerských funkcí. Proto i pro tvorbu a realizaci každého plánu je potřeba zajistit: analýzu, rozhodování a implementaci (Vodáček, a další, 2013 str. 77).

2.3.2 Organizování

„Organizování je cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby maximální měrou přispívaly k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace“ (Trunda, a další, 2011 str. 27).

Organizování je založeno na využití: výhod společenské dělby práce, koordinace potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí a vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech (Vodáček, a další, 2013 str. 90).

Vodáček a Vodáčková (2013 stránky 90-91) poukazují na názor amerického odborníka Ernesta Daleho, jenž se označuje zkratkou OSKAR. Jde o zkratku řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny.

Jsou to:

- O - objectives (stanovení cíle),
- S – specialization (specializace),
- C – coordination (koordinace),
- A – authority (pravomoc),
- R – responsibility (zodpovědnost).

Trunda a Bříza (2011 str. 27) popisují, že smyslem organizování je vytvoření srozumitelné a praktické struktury, která jasně stanoví pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků, úseků nebo pracovišť. Podobu sdružování těchto činností a lidí pro zabezpečování úkolů organizování zajišťují organizační struktury. Organizační struktura je pro každou školu specifická a záleží na řadě faktorů, které ji mohou ovlivňovat. Např. počet zaměstnanců, jejich kvalifikační a odborná úroveň, velikost školy, kapacita školní budovy nebo zaměření školy.

Výhodou organizačních struktur je grafické zobrazení, které můžeme využít ke znázornění základních organizačních schémat. V současném managementu se za základní organizační struktury obvykle považují: a) sdružování činností vytvářejících obsahovou náplň – jde o funkcionální, výrobové a ostatní účelové struktury; b) uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturními jednotkami - jde o liniové, štábní a kombinované struktury (Vodáček, a další, 2013 str. 94).

Pro pochopení a představu organizačních struktur je níže uvedena jejich stručná charakteristika. Příloha č. 2 uvádí grafické znázornění zmíněných organizačních schémat.

Liniová struktura

Liniovou strukturu používají především malé školy a školská zařízení, jako jsou mateřské školy, nebo malotřídní školy. V těchto případech všechny a všechno vede ředitel školy. Její výhody spočívají ve srozumitelnosti, nedochází ke komunikačním šumům směrem k řediteli a ke všem pracovníkům se dostávají stejné informace. Za negativa se považuje: nemožnost postupu pracovníka na vyšší pracovní pozici. Tímto způsobem není možné řídit efektivně školu s velkým počtem zaměstnanců (Trunda, a další, 2011 str. 28).

Štábní struktura

Štábní struktura je určena především pro řízení základních škol s prvním a druhým stupněm, dále pak pro velké střední školy, které mají i odloučená pracoviště. V čele skupiny stojí vždy vedoucí pracovník. Několik skupin pracovníků tvoří jednotku vyššího řádu, která má svůj štáb, jehož vedením je opět pověřena konkrétní osoba. Více jednotek vyššího řádu tvoří jednotku ještě vyšší, která má opět svůj štáb. Výhodou štábní struktury je možnost řídit velkou organizaci; nenastávají problémy v nepřítomnosti ředitele; možnost získat vyšší pracovní pozici. Nevýhodou oproti liniové struktuře je především problém v předávání informací, které mohou být zkreslené nebo opožděné (Trunda, a další, 2011 str. 29).

Liniově – štábní struktura

„Liniově štábní struktura v určité proporcii slučuje štábní a liniové funkce. Obvykle vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotku“ (Vodáček, a další, 2013 str. 98). Smyslem liniově štábní struktury je, aby ředitel byl i nadále v přímém kontaktu se zaměstnanci školy (Trunda, a další, 2011 str. 30).

Funkcionální struktura

„Funkcionální struktura je založena na specializaci dílčích strukturálních jednotek podle jejich poslání resp. funkcí. Do jednoho organizačního celku se kumulují stejné funkční činnosti“ (Vodáček, a další, 2013 str. 95). Vedoucí pracovník řídí konkrétní činnosti organizace. Může jít např. o zástupce pro ICT nebo zástupce pro pedagogické záležitosti. Hlavní výhodou je, že se vedoucí mohou specializovat na určitou oblast a předávat poznatky a zkušenosti mezi ostatní pracovníky školy. Nevýhodou je, že existují oblasti, které zůstávají kompetenčně nevyjasněné. Pracovníci nevědí, na koho se mají s konkrétním problémem obrátit, a tak se raději neobráť na nikoho. Trunda a další považují funkcionální strukturu za velmi efektivní, pokud se podaří odstranit nedostatky v podobě nevhodně stanovených kompetencí a nedostatečné komunikace mezi vedoucími jednotlivých oblastí (Trunda, a další, 2011 str. 30).

Vodáček a Vodáčková (2013 str. 94) vysvětlují pojem řídicí rozpětí. Jedná se o pojem, který definuje počet podřízených pracovníků pod jedním manažerem. Stanovení rozpětí řízení je jedním z výsledků organizování. V praxi to znamená, kolik osob může řídit manažer, aby jeho řízení bylo efektivní.

Trunda a Bříza (2011 str. 29) dále uvádí, že neexistuje univerzálně platné pravidlo o stanovení počtu osob v rozpětí manažera. Existuje však počet, který je doporučován. Ve většině případů se doporučuje na jednoho manažera 4-6 podřízených pracovníků.

2.3.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků

„Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou závislé na výběru vhodných spolupracovníků, zejména na jejich počtu, profesní a kvalifikační úrovni, motivaci a loajalitě. Jejich „rukama a hlavami“ manažeři zajišťují soustavu cílů organizace a jejich dílčích jednotek“ (Vodáček, a další, 2013 str. 105)

„Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní záležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště“ (Kociánová, 2010 str. 128).

Obsahová náplň manažerské funkce výběru a rozmístění spolupracovníků se obvykle shlukuje do tří celků (Vodáček, a další, 2013 str. 106):

- plánování, zajištění, výběr a nasazení,
- hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky (změny pracovního zařazení a kvalifikace),
- odměňování a podmínky práce.

Vodáček a Vodáčková (2013 str. 106) upozorňují na skutečnost, že moderní management věnuje personálním otázkám velkou a stále rostoucí pozornost. Personálními záležitostmi se zabývá dokonce samostatná vědní disciplína řízení lidských zdrojů, popř. personální management.

Výběr pracovníka obvykle probíhá ve dvou kolech, a to v předběžném a vyhodnocovacím. V předběžném kole zjišťujeme a aktualizujeme pracovní místo, formulují se kvalifikační a osobnostní předpoklady a specifikují se např. požadavky o délce praxe. Ve vyhodnocovacím kole se analyzují životopisy předložené zájemcem, testují se uchazeči (např. psychologický test nebo test pracovní způsobilosti). Zaměstnavatel zkoumá reference a nakonec dochází k vlastnímu rozhodnutí o výběru a k informování uchazečů o něm. Výběr pracovníků obvykle provádí výběrová komise, ve které bývá ředitel a popřípadě jeho zástupce (Kociánová, 2010 str. 18).

Za nejpoužívanější metodu při výběru pracovníků je považován výběrový pohovor neboli rozhovor. Jeho hlavním úkolem je získat dostatečné informace, poskytnout informace uchazeči o organizaci, posoudit osobnost uchazeče či založit nebo vytvořit přátelské vztahy mezi uchazečem a organizací (Vodáček, a další, 2009 stránky 108-110).

Výběr pedagogických pracovníků do školských zařízení musí probíhat v souladu se zákonem. Ředitel školy se řídí zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., školským zákonem č. 561/2004 Sb. a zákonem o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. (Poláková, a další, 2011 str. 13).

Rozmísťování pracovníků je personální činnost, která má zajistit, aby byla pracovní síla organizace průběžně v optimálním vztahu k pracovním pozicím a organizační struktuře. Cílem rozmísťování pracovníků je průběžně zajišťovat ideální výkonnost celé organizace. Má kvantitativní a kvalitativní obsah, který odpovídá za počty zaměstnanců, za kvalifikační a osobnostní strukturu lidských zdrojů vůči aktuální organizační struktuře a aktuálním potřebám organizace. (Vodáček, a další, 2013 stránky 105 - 108)

Kociánová (2010 str. 21) zmiňuje širší pojem rozmísťování pracovníků. Tento pojem označujeme „staffing“. Jde o dlouhodobý proces, který odhaluje budoucí potřeby i situaci organizace a snaží se reagovat na ně s předstihem.

2.3.4 Vedení lidí

„Vedení lidí zahrnuje motivační proces pracovníků organizace, ovlivňování jejich činnosti a aktivit tak, aby jejich úsilí směřovalo ke splnění cílů organizace“ (Pechová, a další, 2015 str. 33).

Vodáček a Vodáčková (2013 str. 118) a Pechová, Šišová (2015 str. 33) se shodují, že se jedná o nejobtížnější manažerskou funkci. Za hlavní náplň činnosti manažerů považují práci s lidmi. Manažer musí umět vycházet s lidmi, motivovat je nebo uplatňovat adekvátní vůdcovský styl. Uvedené schopnosti úzce souvisí s osobními charakteristikami manažera.

S vedením lidí přímo souvisí manažerské styly, které popisují Pechová a Šišová (2015) dle Likerta. Určují způsob vykonávané profese, postup rozhodování a zvolenou metodu dosahování cílů. Likert vymezuje čtyři základní manažerské styly (Pechová, a další, 2015 str. 33):

- Autoritativně vykořisťovatelský styl – tito manažeři se zajímají málo o lidi, používají metodu cukru a biče. Hrozby a strach jsou podle nich nejlepším způsobem, jak zajistit kázeň a disciplínu.
- Autoritativně benevolentní styl - v tomto stylu se spojuje zájem o lidi s autoritářským postojem. Snaží se naslouchat podřízeným, ale jen, aby se jim zalíbil. Používá spíše odměny místo trestů. V omezené míře deleguje některé pravomoci.
- Konzultativní styl – komunikace zdola nahoru je pořád ještě omezená, avšak vedoucí se skutečně snaží naslouchat myšlenkám a názorům podřízených.
- Participativní styl – manažeři, kteří uplatňují tento styl, se snaží zapojit podřízené pracovníky do rozhodovacích procesů. Lidé v organizaci pak ochotně spolupracují a vedoucí pak svým podřízeným plně důvěřuje, a proto používá delegování. Odměňování je zásadně pozitivní.

Trojanová (2014 str. 74) styly vedení rozšiřuje ještě o delegativní a demokratický styl. Delegativní znamená předání tvorby vize na někoho jiného, pro podřízené je nesmírně motivující. Demokratický styl souhrnně označuje jako konzultativní, participativní a delegativní styly vedení.

S manažerskou funkcí vedení lidí úzce souvisí pojem motivace. Motivace vytváří vhodné prostředí pro dosahování cílů organizace, s aktivní činností ze strany manažera a se schopností nastavovat a udržovat komunikační vazby. Motivace je vnitřní pohnutka, díky které máme vůli provádět určitou činnost. Motivační proces směřuje činnost lidí k tomu, aby sami chtěli určitým způsobem, dobrovolně a samostatně splnit stanovený cíl. Motivace je pro lidi mnohem důležitější než stimulace, která trvá krátkodobě. Stimulace je tvořena vnějšími podněty. Jedná se např. o mzdu, prémie nebo povýšení. Na motivaci spíše působí vnitřní podněty, kterými jsou: možnost podílet se na rozhodování, vytváření přátelské atmosféry nebo uznávání úspěchů a výsledků při odvedené práci (Pechová, a další, 2015 str. 36).

Další úroveň z hlediska stylů vedení je zaměřenost řídící práce vedoucího pracovníka. Vedení je zaměřeno na lidi nebo na úkoly. Tento styl charakterizuje manažerská mřížka. Na její vodorovné ose je vyznačen zájem vedoucího pracovníka o úkoly a na svislé ose zájem o lidi, tj. snaha o uspokojování potřeb pracovníků. Vedoucí pracovník se v rámci manažerské

mřížky pohybuje na dvou rovinách. Buď jeho působení směřuje spíše k lidem, nebo k úkolům. Trojanová upozorňuje, že uvedené styly vedení v manažerské mřížce mohou být efektivní, pokud zvážíme konkrétní situaci, a to jak z hlediska podřízených pracovníků, tak z hlediska konkrétního úkolu (Trojanová, 2014 stránky 77-79).

Manažerská literatura představuje v poslední době nové styly vedení, např. transakční a transformační styl vedení. Tento styl je někdy označován jako „mužský“. Staví na nařízeních, kontrole, odměně a trestu. Zatímco transformační styl je charakterizován motivací pracovníků a je často spojován s emoční inteligencí (Trojanová, 2014 str. 82).

Trojanová (2014 stránky 84-85) zmiňuje, že univerzální styl vedení neexistuje. Je na každém vedoucím pracovníkovi, aby zvolil na základě svých teoretických znalostí a zkušeností odpovídající způsob působení na své zaměstnance. Kvalitní vedení se neobejde bez individuálního přístupu k jednotlivým zaměstnancům a často také vyžaduje zohlednění situace jedince. Mohou se ovšem objevit činnosti vynucené legislativou, a pokud se chce ředitel zachovat správně, musí se jimi řídit, někdy i bez ohledu na konkrétního pracovníka.

2.3.5 Kontrola

Podstatou kontroly je vyhodnotit odvedenou práci, zda směřovala k cíli, který jsme si na začátku stanovili.

„Kontrola je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací“ (Vodáček, a další, 2013 str. 140).

„Kontrola je verifikační proces, zjišťující, jak dosažený stav se shoduje se stanovenými cíli“ (Pechová, a další, 2015 str. 35)

Kontrolní činnost zahrnuje 3 základní fáze: přípravu, realizaci a vyhodnocení (Vodáček, a další, 2013 str. 142).

Pechová a Šišová (2015 str. 35) rozšiřuje kontrolní proces ještě o jednu fázi a tou je zpětná vazba.

Podle Janišové a Křivánka (2013 str. 337) se kontrolní proces skládá ze 4 kroků:

- stanovení procesu, postupů a hodnot, kterých chceme dosáhnout,

- měření vykonané práce,
- korekce zjištěných odchylek od postupů či plánů,
- vytvoření a zavedení nápravných opatření.

Pechová a Šišová (2015 str. 36) a Janišová a Křivánek (2013 str. 337) se společně shodují, že během kontrolního procesu je důležité poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba je pro zaměstnance nejdůležitější nejen z důvodu, že byla informace dobře pochopena, ale může se stát také podnětem pro rozšíření sdělovací skutečnosti. Kubeš, Šebestová (2008 str. 12) podotýkají, že poskytování zpětné vazby není pro manažery jednoduché. Vyžaduje zájem, ochotu a především čas a přípravu. Nadřízený, který zpětnou vazbu neposkytuje, často brání v rozvoji a dalším posunu zaměstnanců. Druhý protipól vychází od zaměstnanců, kteří jsou v dnešní době více proaktivnější, co se týká vlastní kariéry a velký důraz je kladen na budování organizační kultury. Z uvedeného vyplývá, že manažeři se při kontrolování stále více ocitají v roli lídra, protože místo kontroly musí podřízené více koučovat a motivovat.

Druhy kontroly (Králíček, a další, 2014 str. 36):

- vnitřní: interní audit, samokontrola, řídicí kontrola nebo kontrola vedoucím pracovníkem,
- vnější: státní kontrola, veřejná kontrola, veřejnosprávní kontrola.

Vnitřní kontrolu ředitel provádí osobně nebo prostřednictvím pověřené osoby. *„Delegování můžeme chápat také jako svěřeni části manažerských funkcí společně s odpovědností a pravomocemi, které jsou potřebné pro plnění úkolů, do rukou podřízeného pracovníka. Určitým rozporem pro některé manažery je, že delegovat mohou jen částečnou odpovědnost, konečná odpovědnost je vždy na nich“* (Eger, 2006 str. 42).

Význam kontroly spočívá v její funkci, která může být: pozorovací, zjišťovací, porovnávací, hodnotící, nápravná, výchovná nebo preventivní (Vodáček, a další, 2013 str. 143).

Kontrolu lze také členit na ekonomickou, kvantitativní, kvalitativní a časovou. Finanční kontrola sleduje finanční ukazatele, náklady a výnosy a tato kritéria bývají dobře měřitelná. Kvantitativní kontrola měří snadno měřitelné veličiny. Jedná se konkrétně o měřené vlastnosti výrobku nebo služby. Kvalitativní kontrola se zaměřuje např. na dodržování

školního řádu, návodů a metodik. Z hlediska času může jít o kontrolu předběžnou, průběžnou a následnou (Pechová, a další, 2015 str. 36)

2.3.6 Analýza

Analýza neboli rozbor je první paralelní manažerskou funkcí. „*Představuje soubor postupů a metod, které jsou svou podstatou zaměřeny na přiměřeně přesné a spolehlivé poznání zkoumaných jevů a procesů. Pro uvažované sekvenční manažerské funkce zahrnuje první kroky jejich realizace*“ (Vodáček, a další, 2013 str. 147).

V rámci manažerských funkcí si analýza klade za cíl poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci procesů plánování, organizování, výběr a přemísťování pracovníků, vedení lidí a kontrolování. Prostupuje každou sekvenční manažerskou funkcí. Zároveň získává podklady pro další paralelní funkce rozhodování a implementaci. Aplikace analýzy vyžaduje zachovat pravidlo přiměřenosti zkoumání. Znamená to objasnit si nároky na hloubku i konkrétní zaměření analýzy a na tomto základě postupovat při rozborové práci. Nároky při zajištění rozboru určují: rozsah, přesnost, spolehlivost údajů, které budou shromážděny a použity. Rozbor pro konkrétní analýzu musí splňovat základní logické kroky, které jsou následující: obsahově identifikovat analyzovaný úkol, formulovat vlastní problém, stanovit požadavky na rozlišovací úroveň analýzy, vytvořit vhodný model pro řešení úkolu analýzy, vyhodnotit, ověřit výsledky a následně je využít. Při řešení manažerského úkolu je podstatným měřítkem požadovaná kvalita, čas a hospodárnost (Vodáček, a další, 2013 stránky 147-149).

2.3.7 Rozhodování

Rozhodování je takový stav, kdy je potřeba reagovat a vyřešit určitý problém, převzít odpovědnost a vybrat jednu z možných variant budoucích akcí. Rozhodování má v praxi určitá pravidla a principy, kdy manažer pomocí analýzy dostupných informací dospívá k řešení (Pechová, a další, 2015 str. 34).

Rozhodování dělíme na stránku obsahovou a procedurální. Rozhodování se uskutečňuje na základě konkrétního problému (obsahu) a na základě znalosti metod. Rozhodovací problémy dělíme na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Strukturované rozhodovací problémy považujeme za jednodušší, protože známe možnosti a důsledky jednotlivých

možných řešení. U nestrukturovaných problémů se jedná o situace, kdy není jednoduchá ani jednoznačná interpretace informací. Mezi tyto dvě kategorie rozhodovacích problémů patří polostrukturované problémy. U těchto situací bývají modelové situace známé, ale jejich uplatnitelnost závisí na dané situaci (Pechová, a další, 2015 str. 34).

Pechová a Šišová (2015 str. 35) rozdělují rozhodovací proces na 9 fází: definice problému, analýza problému, stanovení cílů řešení problému, stanovení kritérií řešení problému, stanovení variant řešení problému, hodnocení variant dle kritérií, výběr varianty řešení, implementace řešení a kontrola implementace řešení a zpětná vazba.

Pechová a Šišová (2015 str. 34) upozorňují na metody při rozhodování, které mají pomoci k výběru nejlepší z variant. Mezi tyto metody např. patří: rozhodovací matice, rozhodovací stromy, brainstorming, myšlenková mapa nebo zadání opačného úkolu.

2.3.8 Implementace

„Implementace představuje „koncovku“ pro úspěšné uzavření celku každé jednotlivé sekvenční manažerské funkce a vytvoření harmonických vazeb na funkce ostatní“ (Vodáček, a další, 2013 str. 155).

Pojem implementace bývá někdy v praxi chápán jako realizace. Jedná o nedorozumění, protože implementace se v konceptu manažerských funkcí týká jen doladění každé dílčí sekvenční manažerské funkce, a zdaleka ne realizace manažerské práce jako celku (Vodáček, a další, 2013 str. 155).

Výsledek implementace v jednotlivých manažerských funkcích je považován jako „výstup“. V manažerské funkci plánování je výstupem typ plánu. Ve školství může jít o krátkodobý plán, roční plán školy nebo plán akcí ve škole. Při manažerské funkci organizování je výstupem. Výstupem u výběru a rozmisťování pracovníků může být obsazení nových personálních struktur vhodnými pracovníky, kteří svými kvalifikačními předpoklady splňují požadované nároky na vykonávání určité pracovní pozice. Příkladem implementace vedení lidí je pak úspěšné vedení týmů či vedení k rozvoji určité inovační aktivity. A konečně příkladem implementace sekvenční manažerské funkce kontroly může být vytvoření a fungování systému průběžného získávání a vyhodnocování finančních výsledků práce dílčí organizační jednotky (Vodáček, a další, 2013 str. 166).

Vodáček a Vodáčková (2013 str. 155) považují za podstatnou součást implementace také koordinační a komunikační činnosti.

Komunikační činnosti pronikají napříč všemi manažerskými funkcemi. A díky správné komunikaci dochází při implementaci k vzájemné informovanosti všech zaměstnanců školy (Trojanová, 2014 stránky 34-37).

2.4 Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce je na základě dostupných pramenů popsán obsah jednotlivých manažerských rolí, sekvenčních a paralelních manažerských funkcí ředitele školy. Ředitel školy svou manažerskou práci zajišťuje prostřednictvím manažerských funkcí, v nichž různými způsoby vykonává jednotlivé činnosti, kterými zajišťuje úspěch organizace. Velkou část těchto rolí a funkcí ředitele lze delegovat na střední manažerské pozice, přesto je role ředitele nezastupitelná, protože právě on v závěru zodpovídá za celý chod školy. Oproti ziskovému sektoru jsou role manažera, lídra a vykonavatele zastoupeny často ředitelem školy. Pokud jde o ředitele školy, právě jeho dovednosti, lidský přístup a předchozí zkušenosti mohou pozitivně ovlivnit proces sloučení základní a mateřské školy.

3 Výzkumné šetření

3.1 Cíl práce a použité metody

Cílem výzkumné části je popsat roli ředitele a jeho způsoby vykonávání manažerských činností před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy.

Použité metody v této práci:

Východiskem výzkumné části práce je kvantitativní šetření. „*Někteří metodologové chápou kvantitativní výzkum jako pouhý doplněk tradičních kvantitativních strategií, jiní zase jako protipól nebo vyhraněnou výzkumnou pozici ve vztahu k jednotné, na přírodovědných základech postavené vědě. Neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum*“ (Hendl, 2012 str. 47).

- **Polostrukturovaný rozhovor** neboli interview hledá fakta a odpovědi na stanovené výzkumné otázky v bakalářské práci. Výzkumník má předem připravené konkrétní otázky, nemusí se jimi, ale přesně řídit. Tato metoda je v často využívána, protože umožňuje výzkumníkovi měnit pořadí otázek a podle situace přidávat další (Čábalová, 2011 str. 103).
- **Analýza dat** – jedná se o zkoumání písemných materiálů, jako jsou např. náplně práce zaměstnanců, organizační struktura škol nebo výroční zprávy škol, dále také zjišťování materiálů dostupných z webových stránek apod. Často se tato data používají na doplnění údajů získaných z rozhovorů nebo metody pozorování (Gavora, 2010 str. 209). Metoda pozorování nebyla v této práci použita.

3.2 Základní výzkumné otázky

1. Jaká je role ředitele před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy?
2. Jakým způsobem ředitelé vykonávají manažerské činnosti před sloučením základní a mateřské školy?
3. Jak se pro ředitele změnil způsob vykonávání manažerských činností po sloučení základní a mateřské školy?

Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvoří ředitelé tří sloučených základních a mateřských škol, kteří mají zkušenosti s ředitelováním základní školy již před sloučením dvou školských subjektů. Jeden z ředitelů působí v pražské škole s počtem 1095 žáků, druhý v Ústeckém kraji v základní škole s menším počtem žáků 316. Třetí ředitel pracuje v malé obci v Královéhradeckém kraji, do jeho školy dochází 402 žáků. Každý ze zkoumaných ředitelů má různou délku praxe. Jeden z ředitelů je studentem studia školského managementu v rámci Univerzity Karlovy v Praze, další dva se účastnili funkčního manažerského studia pro vedoucí pracovníky zakončeného závěrečnou zkouškou. Dva ze zkoumaných ředitelů se považují především za manažera. Třetí ředitel se považuje především za lídra, jelikož má nejdelší dobu praxe v roli ředitele.

3.3 Organizace výzkumu

Průběh výzkumu

- Vlastní průzkum sloučených základních a mateřských, získávání informací o ředitelích, kteří svoji funkci vykonávali již před sloučením škol. (říjen 2016)
- Oslovení ředitelů sloučených škol prostřednictvím elektronické pošty, na základě neúspěchu následovalo osobní setkání se třemi vybranými řediteli za účelem dohody o spolupráci – návštěvě jejich škol. (prosinec 2016)
- Osobní setkání s řediteli škol, vedení rozhovoru na předem připravené otázky sloužící ke zpracování případové studie. (únor/březen 2017)
- Vyhodnocení rozhovorů a popis jednotlivých případů. (duben 2017)

Zpracování dat

Každý ze tří případů byl zaznamenán na diktafon a pomocí písemných zápisů. Vše probíhalo na základě ústního souhlasu ředitelů. Veškeré zpracování dat ve výzkumné části je, na přání ředitelů, anonymní. V práci jsou pouze uvedeny kraje, ve kterých ředitelé působí. Výstupem jsou tři případové studie, které vznikly na základě zkoumání zkušeností v roli ředitele. Dále byly zkoumány způsoby vykonávání manažerských činností u daných ředitelů již v rámci sloučených škol.

Případová studie

Případová studie patří v pedagogických vědách k základním výzkumným designům, stejně jako tomu je např. v psychologii či sociologii. Je empirickým designem, jehož smyslem je velmi detailní zkoumání a porozumění jednomu či několika málo případům. Základem případového šetření je sběr skutečných dat, která se vztahují k vybranému objektu či objektům výzkumu. Objektem výzkumu může v případové studii být jedna či více osob, skupina lidí, procesy, události nebo celé instituce. Pro případovou studii je podstatné, že badatel vždy usiluje o úplné porozumění danému případu či případům v jejich přirozeném prostředí. Badatel musí vybrat jedince nejen na základě toho, jak vyhovuje jeho výzkumnému záměru, ale také na základě toho, zda má tento jedinec zájem spolupracovat a je ochotný celé výzkumné šetření podstoupit. Výběr případu je v každém ohledu zásadním krokem celého šetření a musí mu být věnována patřičná pozornost (Švaříček, a další, 2007 str. 96).

4 Popis výzkumu

4.1 Případová studie č. 1

Charakteristika ředitele školy

Ředitel školy působí v základní a mateřské škole v Praze, je mu 56 let. Již od dětství měl velké ambice stát se ředitelem školy po vzoru svých rodičů, kteří oba pracovali v oblasti školství. Po absolvování osmiletého gymnázia vystudoval Pedagogickou fakultu, obor učitelství druhého stupně se zaměřením na tělesnou výchovu a matematiku. Po ukončení svých studií nastoupil jako učitel do malé základní školy, která se nachází v obci v Plzeňském kraji. Zde působil 5 let, poté se odstěhoval do Prahy a nastoupil jako zástupce ředitele do pražské základní školy. Jeho působení v této škole trvalo 7 let. Praxi zástupce ředitele na této škole považuje za jednu z nejpřínosnějších pro další profesní rozvoj. Podotkl, že zde se naučil vést kontrolu žákovské dokumentace všech tříd druhého stupně, vést přesné evidence žáků a provádět kontrolu předepsané dokumentace pro třídní učitele nebo sestavovat rozvrhy. Velký přínos také vnímal ve značném rozvoji svých komunikačních dovedností a v podílení se na plánování chodu školy. Udává, že za tyto zkušenosti vděčí svému tehdejšímu řediteli.

Dalším krokem v jeho kariéře byla účast v konkurzu na místo ředitele pražské základní školy. Po jeho úspěšném absolvování musel absolvovat ještě funkční studium pro vedoucí pracovníky. Škola, ve které vykonával funkci ředitele, měla tehdy 40 zaměstnanců a 310 žáků. Působení na této škole ukončil po 4 letech. V jeho 41 letech vyhrál další konkurz na ředitele základní školy, ve které od roku 2001 působí dodnes. V roce 2010 se tato škola sloučila s místní mateřskou školou a za další dva roky ještě s další. V době psaní této práce do školy dochází 1095 žáků a 94 zaměstnanců.

Role ředitele před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy

Po nástupu do funkce ředitele základní školy, měl již předchozí zkušenosti s jejím vedením. Díky jeho nadšení, měl snahu motivovat a inspirovat své kolegy k dobře vykonané práci. Jeho hlavní vize byla vytvořit komunitní školu a poskytnout žákům kvalitní základní vzdělání orientované na aktivní dovednosti žáků využitelné v praktickém životě. I přes jeho nízký rozsah hodin přímé pedagogické činnosti se vždy snažil být plnohodnotným, dobrým

učitelem. Účastnil se škol v přírodě, lyžařských a turistických kurzů, sportovních olympiád a matematických soutěží. V rámci vize zavedl do základní školy metodu matematiky prof. Hejného. Také díky pilotnímu zavedení této metody se škola stala známou. Ředitel ve spolupráci s lektory a učiteli pořádá ve škole třikrát do roka Kavárnu s Hejného matematikou, kde si učitelé z různých škol vyměňují zkušenosti a kladou otázky, diskutují o možných obavách, které přináší zavádění této metody do dalších škol. Ze stanovené vize vychází školní vzdělávací program, jehož názvem je „Škola snů“. Na jeho tvorbě se podílel celý pedagogický sbor.

Před sloučením škol se ředitel cítil být nejvíce v roli lídra. Za jednu z nejdůležitějších věcí na pracovišti považoval a považuje přátelské klima mezi kolegy, nadšení pro práci, upřímné jednání mezi pracovníky a otevřenou komunikaci. Tvrdí, že férovým jednáním, lidským přístupem a komunikací s lidmi může vedoucí pracovník dosáhnout dobrých výsledků. On sám se snaží jít ostatním příkladem např. dodržováním včasných příchodů na akce či setkání, odevzdáním úkolů v řádném termínu, plněním etického kodexu na pracovišti. Nejvíce se snaží rozdávat dobrou náladu a úsměv kolem sebe. Nic ho to nestojí a téměř všichni zaměstnanci veselou tvář ředitele ocení. Ředitel školy však přiznává, že ani on nemá vždy jen veselé dny.

Jeho koníčkem je sport, proto pořádá čtyřikrát do roka turnaje volejbalu mezi pedagogy a rodiči. Velký podíl svého úsilí vkládá do styku s veřejností. Organizuje besedy pro veřejnost na aktuální témata v oblasti vzdělávání dětí a podporuje kolegiální podporu mezi pedagogy. Dále podporuje úzkou spolupráci spolku rodičů, kteří společně se školou pořádají akce např. papírový den, knížkování nebo bezpečné cesty do školy.

V roce 2013 zřizovatel městské části rozhodl o sloučení základní a mateřské školy do jednoho školského subjektu. Ředitel školy vzpomíná, že byl na něho uvalen tlak ze strany učitelů i rodičů, zejména kvůli obavám z personálních a organizačních změn. Uvedl, že zpočátku bylo slučování z pohledu řízení a vedení lidí, pro něho spíše hrozbou než výzvou. Tehdy navštívil několik sloučených škol, aby se inspiroval od ředitelů, kteří s touto situací měli zkušenost. Za svou výhodu vnímal zkušenosti v roli ředitele na základní škole a přehled o tom, co řízení školy obnáší: komunikace se zřizovatelem, zastupování školy při jednáních s veřejností, prezentace školy, získávání finančních prostředků a dotací pro školu, znalost

školské legislativy. Ředitel školy přiznává, že s řízením pedagogického procesu v mateřské škole neměl žádné zkušenosti a nemá je dodnes.

V té době bylo nezbytně nutné přijmout zkušenou vedoucí učitelku, která povede pedagogický proces téměř sama. Bývalá ředitelka mateřské školy v roce, kdy se školy slučovaly, odešla do důchodu. Po sloučení škol musel tedy ředitel věnovat větší pozornost mateřské škole. Řešil personální činnosti, stravování dětí, protože kuchyně se v mateřské škole zrušila a jídla pro děti ve školce začali připravovat v kuchyni základní školy. Dále poznával kolektiv provozních i pedagogických zaměstnanců. V přípravném týdnu uspořádal společnou pedagogickou radu, kde všechny přivítal a představil svoji vizi sloučených škol, vysvětlil důvody sloučení a výhody, které sloučení může přinést. Ředitel školy uvedl, že v té době několik zaměstnanců z mateřské školy odešlo dobrovolně do jiných škol.

Po sloučení škol se role ředitele změnila z lídra na manažera. Musel si naplánovat priority a cíle, které vedly k zachování kvalitního základního a předškolního vzdělávání. V roce 2015 zřizovatel připojil ke sloučeným školám další mateřskou školu s počtem 86 žáků. Sloučení další mateřské školy nebylo pro ředitele až tak náročné, protože vycházel z předchozích zkušeností, které získal během prvního slučování s mateřskou školou.

Popis manažerských činností ředitele a jeho způsoby vykonávání před sloučením základní a mateřské školy

První činností ředitele po nástupu do funkce je plánování, jehož prvním krokem je stanovit vizi, kterou by škola ráda realizovala v horizontu příštích deseti let. Některé priority školy jsou následující: poskytovat kvalitní základní vzdělání orientované na aktivní dovednosti žáků využitelné v praktickém životě nebo pěstovat příjemnou pracovní atmosféru a přátelské vztahy založené na demokratických principech a vzájemném respektu, a to jak mezi žáky a učiteli, tak mezi žáky navzájem. Ředitel požaduje od ostatních zaměstnanců, aby vizi školy znali a věděli, co je cestou, motivem a cílem školy. Dalším úkolem ředitele je při plánování vytvořit harmonogram akcí pro celý školní rok. Přiznává, že tento plán akcí, je pro ředitele jeden z podkladů pro odměňování zaměstnanců. V rámci plánování harmonogramu akcí ředitel potřebuje znát následující fakta: jméno organizátora akce, pravomoci a odpovědnost realizátora akce, název akce, termíny konání. Realizátor po skončení akce předává řediteli protokol, který obsahuje průběh a hodnocení akce. Jeho dalším úkolem v plánování je

zpracovat roční plán školy, ve kterém popisuje např. strategii dalšího rozvoje školy. V tomto případě se snaží do strategického plánování zapojit všechny zaměstnance školy. Dle názoru ředitele je potřeba zapojit pedagogy do rozhodování o rozvoji školy, ať už celkově nebo v konkrétních oblastech. Může jít o materiální oblast, spolupráci s partnery nebo organizaci vzdělávání a vzdělávací obsah školy. Podotkl, že zapojením pracovníků do strategického plánování předejde případným stížnostem a nepochopení.

Další z vykonávaných manažerských činností je organizování. Ředitel uvedl, že základní škola se každý rok rozrůstá o nové zaměstnance. Jde především o nové pedagogy, asistenty pedagoga, ale i nově vznikající pozice jako: školní psycholog, školní asistent nebo referent majetkové správy. Jen v kuchyni např. zaměstnává 16 provozních zaměstnanců. Tyto skutečnosti vedou ředitele školy k nutnosti vytvořit efektivní organizační strukturu. Organizační schéma je typově zařazeno mezi štábní strukturu, která je rozdělena na ekonomický, pedagogický a provozní úsek. Střední management ve své škole ředitel hodnotí jako nepostradatelnou skupinu pracovníků, kteří zodpovídají za své svěřené pracovní úseky, rozdělují úkoly a kontrolují práci podřízených pracovníků. Jeho povinností v této oblasti je vytvořit pro všechny zaměstnance popis práce neboli také náplň práce. Náplň práce obsahuje: všeobecné povinnosti pracovníka, odpovědnost a práva pracovníka. Připomíná, že popis práce je součástí pracovní smlouvy a tyto dokumenty zaměstnanec obdrží ještě před nástupem do práce. V rámci organizování ředitel vypracovává organizační řád školy, který považuje za nejdůležitější dokument. Zaměstnanci jsou s tímto dokumentem seznámeni na začátku školního roku při provozní a pedagogické radě.

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců ve škole, není možné, aby ředitel komunikoval s každým zaměstnancem denně. Po vzájemné dohodě s vedením školy dochází k pravidelným týdenním setkáním mezi ředitelem a středním managementem. Při schůzce projednávají organizační záležitosti týkající se provozu školy, ale dojde i na neformální komunikaci. Osobní setkání ředitel považuje za velmi efektivní a upřednostňuje je před elektronickou a telefonickou komunikací.

V další manažerské funkci se ředitel zabývá vhodným výběrem pracovníků. Každý školní rok společně s vedením školy připravuje a realizuje výběrové řízení na pozice pedagogických i provozních pracovníků. Uvedl, že výběr správných zaměstnanců je velmi

náročný proces a chybná volba výběru pracovníka se někdy může projevit až po čase. Ředitel se u výběrového řízení zajímá o kvalifikaci zaměstnance, předchozí zkušenosti, zjišťuje zájem o rozvoj dalšího vzdělávání a důvod, proč chce zaměstnanec pracovat právě v této škole. Pokud je ředitel po této fázi ještě nerozhodnutý, využívá často osvědčený způsob pro správný výběr pedagogů – pedagogický výstup uchazeče za přítomnosti zkušeného pedagoga dané školy. Přiznal, že více ho zaujmou lidé, kteří nejdříve zatelefonují a až poté zašlou životopis, jelikož je více zřejmé, že o práci mají zájem. Ředitel je zastáncem férového přístupu, konečné rozhodnutí o přijetí sděluje zájemcům o práci do několika dní.

Vedení lidí považuje ředitel za velmi náročnou a zároveň nevděčnou manažerskou činnost. Podotýká, že s každým pracovníkem je potřeba jednat jinak. V praxi ředitele se mu osvědčila metoda jednat s lidmi přátelsky a vlídně, ale někdy je potřeba vytvořit přijatelný tlak na podřízené. Ve své vedoucí funkci preferuje demokratický styl vedení. Ředitel školy si rád poslechne názor druhých, ale tvrdí, že v konečném rozhodování se řídí především vlastním úsudkem a vždy má nakonec hlavní slovo. Rád používá otevřené otázky, kterými často zjišťuje názory ostatních. Také oceňuje iniciativu pedagogů, pokud přijdou s novým nápadem. Za osvědčený způsob v oblasti vedení lidí považuje motivační pohovor se zaměstnancem, při kterém zhodnotí jeho odvedenou práci a poskytne mu zpětnou vazbu. Během setkání se snaží lépe pracovníka poznat a zjistit další zájmy jeho rozvoje. V rámci upevňování vztahů mezi pracovníky pořádá dvakrát do roka pro všechny zaměstnance posezení formou večírku.

Poslední manažerskou činností, kterou ředitel vykonává, je kontrola. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců je pro ředitele časově nejnáročnější. S kontrolou řediteli pomáhá střední management, který vede jednotlivé pracovní úseky. Do této oblasti kontroly zařazuje např. kontrolu plnění pracovních náplní, dodržování pracovního řádu pro zaměstnance, kontrolu pracovní doby pedagogických pracovníků nebo hospitační činnost. Ředitel rád využívá metodu namátkové kontroly, při které může vidět pracovní atmosféru, která velmi napoví o celkovém dojmu školy nebo naopak ukáže prostor pro zlepšení.

Popsané změny ve způsobu vykonávání manažerských činností po sloučení základní a mateřské školy

Ředitel školy soudí, že se způsob vykonávání manažerských činností pro něj po sloučení příliš nezměnil, spíše se rozšířily manažerské činnosti o další úkoly a povinnosti. Způsoby vykonávání manažerských činností ve sloučených školách hodně záleží na spolupráci vedoucích učitelů, zástupců ředitele a ředitele.

První změnu ve způsobu vykonávání manažerských činností pocítuje v plánování. Plány školy jsou zpracovány pro základní a mateřskou školu zvlášť. Každá škola si vytváří vlastní školní program, podle kterého pedagogové pracují. V mateřské škole podklady pro zpracování plánů zpracovává vedoucí učitelka. Ředitel školy v rámci plánování zpracoval dlouhodobý plán spolupráce základní a mateřské školy. Hlavním cílem je navázat spolupráci mezi školami a propojit některé aktivity školky se základní školou. Jednou z takových akcí je např. Den otevřených dveří, kde je pro děti z mateřské školy otevřená výuka v prvních třídách, a děti si tak mohou vyzkoušet být chvíli prvňáčkem. Společnou akcí je také Vánoční rozsvěcení stromu, kde obvykle vystupují jak žáci základní, tak i mateřské školy.

Po sloučení vznikla nová organizační struktura, ve které došlo ke vzniku nových pracovních pozic. Jednou z nich je pozice vedoucí učitelky, která je nesmírně důležitá z hlediska odpovědnosti za celý chod detašovaného pracoviště. Kontroluje všechny oblasti vzdělávání, vybírá na základě svého vlastního uvážení např. didaktické pomůcky do tříd, výtvarné potřeby, tělovýchovné pomůcky a celou škálu jiných vzdělávacích pomůcek. Takováto pozice vyžaduje dle ředitele samostatnost, flexibilitu, komunikační dovednosti, spolehlivost. Dodává, že bez takto schopných lidí by nebylo možné řídit kvalitně a efektivně žádnou školu. Mezi ředitelem a vedoucí učitelkou musí panovat oboustranná důvěra.

Jednou ze změn bylo rozšíření manažerské činnosti výběru pracovníků na detašovaná pracoviště. Po dohodě s vedoucí učitelkou je vytvořen inzerát, který se vloží na úřad práce a na webové stránky školy. Následně jsou, na základě zaslaných životopisů či telefonických hovorů, vyhlášeny termíny osobních pohovorů se zájemci o práci. Zatímco na základní škole je u osobního pohovoru přítomen ředitel a jeho zástupce, v mateřské škole je u výběru budoucích zaměstnanců přítomen ředitel a vedoucí učitelka, které ředitel přenechává konečné rozhodnutí, toto rozhodnutí sděluje uchazečům vedoucí učitelka. Rozhodovací

pravomoci v rozmisťování pedagogů na třídách zastává v mateřské škole také vedoucí učitelka. Na společné poradě vedení pak předá řediteli návrhy na změnu nebo podá vysvětlení, proč tak chce učinit.

Nejnáročnější manažerskou činností je po sloučení kontrola a vedení lidí. Došlo k dalšímu nárůstu už tak velkého počtu zaměstnanců. Ředitel se sice snaží mít neustálý přehled, ale přiznává, že některé zaměstnance, především provozní, nezná jménem, pouze od vidění. Zmínil, že jeho původní styl vedení lidí se mu osvědčil a tak zůstal stejný i po sloučení. Uvádí, že pokud je alespoň malá možnost, používá metodu otevřených dveří.

Mateřské školy jsou od základní školy vzdálené do 300 m. Ředitel se snaží alespoň 2krát do měsíce každou školku navštívit a podívat se, jaká je pracovní atmosféra. Ředitel podotkl, že vedoucí učitelka kontroluje celý chod školky a odpovídá za organizační a pracovní záležitosti, výchovně vzdělávací proces, materiální a ekonomickou oblast na pracovišti. Ředitel přiznal, že problematiku předškolního vzdělávání příliš nezná, tudíž je pro něho kontrola pedagogického procesu v mateřské škole nejnáročnější.

4.2 Případová studie č. 2

Charakteristika ředitele školy

Základní a mateřská škola, ve které ředitel působí, se nachází v obci za Hradcem Králové. Řediteli je 43 let a nyní je posledním rokem studentem manažerského studia školského managementu. Ředitel měl již od útlého věku ambice stát se ředitelem, a to hlavně díky vzoru svého dědečka, který byl ředitelem střední školy. Toto přání se mu splnilo v jeho pětatřiceti letech. Po absolvování studia v Hradci Králové, obor učitelství druhého stupně se zaměřením na matematiku a fyziku, nastoupil do základní školy v Hradci Králové, kde pracoval jako učitel. Uvedl, že již během své učitelské praxe organizoval pro školu několik akcí, jako je např. matematická olympiáda a soutěže zaměřené na fyziku. Podotkl, že ve škole jsou tyto akce dodnes tradicí. Po úspěšném absolvování konkurzu se stal ředitelem školy v již zmiňované vesnici. V době, kdy došlo ke sloučení základní a mateřské školy, byl ve funkci ředitele právě 3 roky. Ředitel je nadšený pro svoji práci a nedokáže si představit, že by se vrátil zpět do role učitele. Baví ho přinášet do školy nové vzdělávací metody a postupy nejen v oblasti vzdělávání, ale také vedení a managementu. Pro ředitele je velice

důležitá spolupráce s pracovníky, přesto uznal, že v mnoha oblastech je spíše sólovým hráčem. Sloučená škola má 13 tříd v základní škole, mateřská škola má 5 tříd. Školu navštěvuje celkem 402 žáků a pracuje zde 46 zaměstnanců.

Role ředitele před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy

Ředitel nejprve popsal svoji roli v řízení základní školy, se kterou neměl před nástupem do této funkce žádnou předchozí zkušenost. Díky jeho přesvědčení a velké vnitřní motivaci se nové výzvě postavil čelem. Jelikož se jednalo o vesnickou školu, která má 13 tříd, ředitelova vize byla celkem jasná – vybudovat na škole nové systémy a zavést do školy nové tradice, a to hlavně v pořádání veřejných i školních akcí, které do té doby nebyly na škole zvykem. Od té doby pořádá škola úspěšně např. Běh pro zdraví, Drakiádu nebo Karneval na ledě.

Dalším cílem bylo žákům poskytnout kvalitní vzdělání, které bude vést k tvořivému myšlení, logickému uvažování a řešení problémů. Vyzýval pedagogy k dalšímu vzdělávání a poskytl jim prostor pro jejich profesní růst. Zaměřil se také na tělesnou výchovu, neboť se domníval, že dnešní společnost vede děti k velké lenosti. Zavedl každoroční atletické závody, dětské olympiády pro veřejnost, fotbalový turnaj pro rodiče.

Dalším nově zavedeným nástrojem bylo hodnocení sebe i druhých. Každý pátek děti hodnotily, co se jim povedlo a na co je třeba se v dalších dnech zaměřit. Ředitel podotkl, že tyto metody na škole fungují do dnes.

Proces slučování základní a mateřské školy ředitel pociťoval jako velmi stresující nejen pro něho, ale i pro ostatní kolegy ze základní i mateřské školy. Přesto se snažil brát tuto situaci spíše jako výzvu. Uvedl, že nejtěžší pro něho byl tlak ze strany zaměstnanců, kteří chtěli být ujišťováni, že nedojde k větším personálním a organizačním změnám. S dalšími obavami přicházeli také rodiče, kteří se obávali zejména organizačních změn. Nevýhodou bylo prostředí malé obce, kde se všichni znají, neboť docházelo k předávání zkreslených nebo dokonce nepravdivých informací. Naštěstí tento tlak netrval příliš dlouho, popsal ředitel.

Jelikož ředitel není kvalifikovaný pro předškolní vzdělávání, uvažoval, zda nedostatek znalostí v této oblasti nemůže být při řízení rizikem. Tehdy navštívil několik ředitelů sloučených základních a mateřských škol, aby získal užitečné rady.

Velkou výhodou při sloučení obou subjektů bylo, že mateřská i základní škola stojí na jednom pozemku. V rámci přestavby navíc došlo k propojení spojovací chodbou a ředitel tak častěji může přecházet z jedné budovy do druhé. Další výhodou byl silný tým v mateřské škole, kde panovala celková pohoda a pedagogové i provozní zaměstnanci spolu dobře spolupracovali. Ředitel přesto přiznal, že po sloučení musel věnovat mnoho času a úsilí organizaci řízení mateřské školy, neboť usiloval o to, aby subjekt i nadále zůstal kvalitním školským zařízením a udržel si svoji dobrou pověst. Podotkl, že se považuje spíše za manažera, pro roli lídra nemá podle vlastního názoru dostatek praxe a zkušeností.

Popis manažerských činností ředitele a jeho způsoby vykonávání před sloučením základní a mateřské školy

Ředitel si uvědomuje smysl a důležitost plánování, ať už jde o plány roční, měsíční či týdenní. Již při nástupu do funkce měl ředitel zpracovanou koncepci rozvoje školy s výhledem na tři roky, vystihující jeho představu, jakým směrem se bude škola ubírat a cíle, skrze které lze úspěchu dosáhnout. Tato koncepce vycházela ze silných a slabých stránek školy, její současné situace a ze zpětné vazby od pedagogů, pracovníků školy, žáků, rodičů a veřejnosti. Na základě této koncepce sestavil ředitel s podporou pedagogického sboru roční plán na následující období. Prioritou bylo např. zavedení systému kladné motivace žáků, nebo zvýšení kvality webových stránek školy. Dodává, že koncepci školy je potřeba každý školní rok aktualizovat, a to z důvodu vývoje školy nebo zvyšování kvality ve vzdělávání.

Ředitel považuje za důležité také efektivní plánování času v každodenním pracovním životě. Používá elektronický Google kalendář, který umožňuje jednoduchým způsobem sdílet jednotlivé události, potažmo synchronizaci mezi různými zařízeními daného člověka, např. mezi osobním počítačem a jeho mobilním telefonem, posílat pozvánky nebo sledovat potvrzení účasti schůzky, společně sdílet události s dalšími uživateli a lépe tak udržovat přehled o všech plánech. Navíc lze tuto službu využívat i pro komunikaci a plánování s externími subjekty. Google kalendář používá také zástupkyně ředitele školy.

Zpracování organizační struktury, která je součástí organizačního řádu školy, je ředitelovým prvním krokem při vykonávání manažerské činnosti organizování. Pro stanovení pravomocí

zaměstnanců a postavení pracovních pozic, zvolil ředitel štabní organizační strukturu. V čele stojí ředitel, který řídí a zodpovídá za celý chod školy. Ředitel spolupracuje s finančním referentem, který přijímá faktury, hospodaří s pokladnou, odpovídá za ekonomický úsek školy nebo spolupracuje s účetní firmou na zpracování mezd a odvodů. Střední management zastupuje zástupkyně ředitele pro první a druhý stupeň, která je nadřízená všem učitelkám a vychovatelkám školní družiny. Za stravování zodpovídá vedoucí školní jídelny, která rozděluje práci vedoucí kuchaře a dalším kuchařkám. Za správní úsek zodpovídá školník, který je nadřízený uklízečkám a odpovídá za koordinaci a zabezpečení údržby školy. Ředitel organizuje ve spolupráci se zástupkyní např. den otevřených dveří, zápis dětí do prvních tříd nebo harmonogram prací pro zaměstnance během letních prázdnin.

Ředitel školy považuje za nejtěžší při výkonu manažerské funkce týkající se vhodného výběru pracovníků její časovou náročnost. K výběru nových zaměstnanců dochází nejčastěji před koncem školního roku. Postup při výběru pracovníka je následující. Ředitel připraví inzerát pro pracovní pozici, kterou škola nabízí. Zástupkyně ředitele vloží poptávku na Úřad práce a webový portál Královéhradeckého kraje. Ředitel ve spolupráci se zástupkyní sbírá žádosti zájemců. Následně se konají osobní pohovory s ředitelem školy, pokud to situace umožňuje, je přítomna také zástupkyně. V rámci pohovoru ředitel zjišťuje silné a slabé stránky zájemce, motivaci pro práci nebo kvalifikační předpoklady. U pedagogických pracovníků vyžaduje předvedení ukázkové hodiny. Pokud není na pozici nalezen vhodný kandidát a umožňuje to provozní situace, ředitel raději rozdělí práci mezi ostatní zaměstnance, než aby přijal nevhodného uchazeče, a pokračuje v dalším hledání. Ředitel si je vědom faktu, že toto řešení je možné uplatňovat pouze krátkodobě.

Vedení lidí považuje ředitel školy za nejnáročnější. Ke každému zaměstnanci je potřeba přistupovat s lidským přístupem a především individuálně. Ředitel považuje styl svého vedení za demokratický. Pro ředitele je důležité, aby zaměstnanci byli součástí rozhodovacího procesu a mohli vyjádřit svůj názor a myšlenky. Rozhodovat mohou např. o čerpání fondu FKSP nebo o výběru pomůcek pro svoji třídu. Ředitel popsal systém odměňování, který využívá. Výše finanční odměny je určena z pracovních výsledků pracovníka, dále je zohledněno pracovní chování a pracovní motivace zaměstnance. Mezi pracovní výsledky patří např.: hodnocení vzdělávacích pokroků dětí, procesy učení,

prostředí pro učení, rozvoj školy a spolupráce s kolegy, spolupráce s rodiči a širokou veřejností nebo profesní rozvoj učitele atd. Ředitel školy si uvědomuje, že nefinanční odměna je pro zaměstnance také velmi často motivující, proto se snaží ji také využívat, jde např. o výměnu hodin, podporu dalšího vzdělávání, obnovu prostředí v kabinetech a učebnách. Na pedagogických radách nešetří chválou, je-li pracovníka za něco pochválit.

Poslední manažerskou činností, kterou ředitel vykonává, je kontrola. Podle ředitele je nejvíce efektivní osobní a namátková kontrola. Za důležitou považuje hospitační činnost, kterou vykonává na druhém stupni základní školy. Ředitel sleduje činnosti učitele, např. plánování a přípravu na činnost, prostředí třídy, přípravu didaktických pomůcek, motivaci ve výuce, klima třídy nebo komunikaci mezi žáky a učitelem. Při hospitačním rozboru je pak s učitelem hodnotí. Za součást kontroly kvality vzdělávacího procesu považuje i suplování v jiných třídách v době nepřítomnosti učitele. Zde je možné namátkově zhodnotit dokumentaci třídy, výzdobu třídy, ověřit, zda fungují třídní pravidla, klima třídy, či zhodnotit vzájemnou komunikaci mezi žákem a pedagogem. Hospitační činnost pro první stupeň deleguje na zástupkyni ředitele.

Popsané změny ve způsobu vykonávání manažerských činností po sloučení základní a mateřské školy

Ředitel popisuje, že počet plánů vzrostl, neboť nyní musí zahrnovat také plány mateřské školy. Po sloučení škol došlo k aktualizaci koncepce rozvoje školy. Pomocí SWOT analýzy zhodnotil silné a slabé stránky sloučené školy. Rozšíření školy vyhodnotil jako silnou stránku především z pohledu nových výzev a strategií. Za slabé stránky považuje nárůst administrativy, nárůst činností ekonomického úseku a náročnější personalistiku. Ředitel uvedl, že spolupráce škol vychází především z plánu společných akcí základní a mateřské školy. Jednou z takových akcí je např. Drakiáda, Běh pro zdraví nebo Dětský den.

Po sloučení školy ředitel rozšířil organizační strukturu o novou pracovní pozici vedoucí učitelky. Vedoucí učitelka řídí mateřskou školu a odpovídá za její chod ve všech oblastech. Je nadřízená učitelkám a provozním zaměstnancům v mateřské škole. V mateřské škole jsou provozní zaměstnanci vnímáni jinak než ve škole základní. Paní uklízečka je označována jako pomocnice, která často pomáhá učitelce s oblékáním dětí a při stravování. Pomocná

kuchařka je kolektivem mateřské školy nazývána svačinářkou. Ředitel uvádí, že provozní zaměstnanci ve školce mají mnohem užší vztah s pedagogy, než je tomu třeba v základní škole.

Z hlediska organizování musel ředitel pochopit denní režim mateřské školy, seznámit se s hygienickými i bezpečnostními pravidly pro předškolní zařízení, ale i se specifickými podmínkami mateřské školy. Jedná se např. o stravování předškolních dětí, celodenní pitný režim, pobyt venku, odpočinek dětí, ale i nabídku činností v době, kdy děti neodpočívají.

Vedení lidí je pro ředitele z pohledu řízení sloučených škol také velmi náročné. Z důvodu časového vytížení není možné udržet se školkou denní kontakt, a i když jsou obě budovy propojené, nedochází k častému kontaktu ani se zaměstnanci mateřské školy ani s dětmi. Za velmi důležitou považuje komunikaci mezi vedoucí učitelkou a ředitelem. Každý týden probíhá osobní setkání, další komunikace pak probíhá elektronicky.

Další změnou je spolupráce s vedoucí učitelkou při výběru pedagogů do mateřské školy. Rozhodovací pravomoci v rozmisťování pedagogů na třídách zastává v mateřské škole vedoucí učitelka a u pohovoru je vždy přítomna. Na společné poradě vedení předává řediteli návrhy na změnu nebo podává vysvětlení, proč tak chce učinit. Pedagogickými pracovníky v mateřské škole bývají převážně ženy s ukončeným středoškolským pedagogickým vzděláním, zatímco při výběru uchazečů na pozici učitele základní školy jedná ředitel především s vysokoškolsky vzdělanými osobami a častěji než v mateřské škole také s muži.

Řediteli nově přibyla také kontrola a hospitační činnost v mateřské škole. Hospitační záznam je strukturován na celé dopoledne, nikoli na hodinu, jako je tomu v základní škole. Během dopoledne ředitel pozoruje ranní hry, aktivity v kruhu, pohybovou aktivitu, průběh svačiny a didakticky zacílenou činnost. Přiznává, že hospitační činnost ve školce řediteli zabere mnohem více času. Hospitační činnost ve školce z části deleguje na vedoucí učitelku.

4.3 Případová studie č. 3

Charakteristika ředitele školy

Řediteli třetí sloučené základní a mateřské školy je 37 let. Vystudoval učitelství druhého stupně se zaměřením na fyziku a matematiku. V současné době studuje doktorandské studium na Matematicko-fyzikální fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Ředitel po

absolvování vysoké školy začal pracovat jako učitel druhého stupně na základní škole v Ústeckém kraji. Jeho koníčkem byla matematika a informační technika, pořádal celorepublikové matematické soutěže pro děti a matematický kroužek pro děti z druhého stupně. Svoji pozornost věnoval nadaným dětem, kterým se snažil poskytnout kvalitní a požadované vzdělání. V rámci dalšího profesního rozvoje získal osvědčení pro metodika ICT. Ve 30 letech se stal ředitelem základní školy, kde působil jako učitel. V roli ředitele je tedy poprvé. V roce 2013 rozhodl zřizovatel sloučit základní a mateřskou školu. V současné době školu navštěvuje 316 žáků a je zde zaměstnáno 43 pracovníků.

Role ředitele před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy

Po nástupu do funkce měl ředitel obavy, zda dokáže svými řídicími schopnostmi zajistit celý chod školy. Ředitelovou vizí bylo vytvořit prostředí, které bude respektovat potřeby žáků, zaměstnanců školy, rodičů a dalších partnerů. Svoji vizi představil hned po svém nástupu do funkce všem zaměstnancům školy na pedagogické a provozní radě.

Prvním cílem ředitele bylo zapojit školu do mezinárodního programu Ekoškola, který využívá jednoduchou, ale vysoce funkční metodiku sedmi kroků, která pomáhá žákům, učitelům i rodičům, aby se stali nositeli pozitivních změn ve své škole a obci, a ovlivňuje jak oblast vzdělávání žáků, tak i celkový ráz školy. Díky tomuto kroku nastaly ve škole pozitivní změny. Řediteli se např. podařilo motivovat pedagogy, aby s žáky začali opět jezdit na školy v přírodě a výuku směřovali více do přírody. Na zahradě školy vznikly záhony, škola se zapojila do třídění odpadu. V roce 2012 škola získala mezinárodní titul Ekoškola.

Jelikož se ředitel domnívá, že dobrá znalost cizího jazyka je v dnešní době nezbytnou výbavou pro život, bylo jeho dalším krokem v oblasti vzdělávání dětí zapojení školy do výměnných pobytů v Německu a Velké Británii. Ve spolupráci s jazykovým kabinetem zajišťuje výměnné podzimní pobyty pro deváté ročníky.

Ředitel se považuje spíše za manažera. Za jednu z nejdůležitějších věcí na pracovišti považuje přátelské klima mezi kolegy, nadšení pro práci a upřímné jednání mezi pracovníky. Ředitel tvrdí, že na základě férového přístupu může dosáhnout dobrých výsledků v řízení školy.

V roce 2013 došlo ke sloučení základní a mateřské školy, v tuto dobu měl ředitel praxi s vedením školy přibližně 3 roky. Období slučování škol ředitel označil za velmi náročný proces, z pohledu nárůstu administrativy, personalistiky a právní zátěže.

Mateřská škola se nachází cca 800 metrů od základní školy, a tak ředitel nemůže být v každodenním kontaktu se všemi zaměstnanci. Velmi důležitým faktorem při slučování i po sloučení je spolupráce mezi vedoucí učitelkou a ředitelem školy. Vedoucí učitelka svými řídicími a organizačními schopnostmi zajišťuje každodenní fungování mateřské školy a většina rodičů ji vnímá jako ředitelku.

Ředitel přiznal, že neměl zkušenosti s předškolním vzděláváním a řízením mateřské školy. Tehdy navštívil několik ředitelů sloučených základních a mateřských škol, aby se inspiroval a načerpal užitečné rady. Ředitelka, která v mateřské škole působila, v roce sloučení odešla do důchodu. Do funkce vedoucí učitelky byla tedy jmenována zástupkyně předchozí ředitelky, která byla řediteli odcházející ředitelkou doporučena. Po sloučení škol ředitel věnoval hodně svého času mateřské škole. Jeho povinností bylo poznat nové zaměstnance, seznámit je s důvody, které zřizovatele vedly ke sloučení a představit všem zaměstnancům vizi mateřské školy. Dále se zabýval stravováním v mateřské škole a povinnou dokumentací školy.

Popis manažerských činností ředitele a jeho způsoby vykonávání před sloučením základní a mateřské školy

Ředitel školy popsal dva druhy plánů, které zpracovává. Jedním je roční plán, který slouží k dalšímu rozvoji školy. Součástí plánu je SWOT analýza, která představuje hodnocení silných a slabých stránek školy, dále analýza hodnocení příležitostí a hrozeb, které se nacházejí ve vnějším prostředí školy. Mezi silné stránky školy patří vlastní školní jídelna, rozlehlá zahrada nebo využití ICT ve výuce. Druhým plánem je měsíční plán, který je zaměřený na organizaci akcí v jednotlivých třídách. Pro sestavení měsíčního plánu potřebuje ředitel znát následující fakta: data a časy akcí, názvy akcí, jména pedagogů, kteří za akce zodpovídají. Mezi takové akce patří: třídní schůzky pro rodiče, den otevřených dveří, plavecký výcvik, exkurze nebo biologická olympiáda.

Další manažerskou činností, kterou ředitel vykonává, je organizování. Ředitel vytváří organizační strukturu, která je součástí organizačního řádu. Každý zaměstnanec od ředitele

obdrží pracovní náplň, která je součástí pracovní smlouvy. Organizační schéma školy ředitel popsal jako štábní strukturu. Počet zaměstnanců v základní škole je 43 a jejich pracovní zařazení je následující: ředitel školy odpovídá za celý chod organizace, střední management je složený ze zástupce ředitele pro první a druhý stupeň, koordinátora školního vzdělávacího programu (ŠVP) a vedoucí školní jídelny. Koordinátor ŠVP vytváří ve spolupráci s ředitelem a pedagogickým sborem školní vzdělávací program s názvem „Škola pro tebe“. Vedoucí školní jídelny je nadřazená hlavní kuchařce, kuchařce, pomocné kuchařce a uklízečce. Zástupce ředitele je nadřazený provozním zaměstnancům, pedagogům, asistentům pedagoga a vychovatelkám školní družiny. Zároveň jedná jako statutární zástupce ředitele, kterého zastupuje v jeho nepřítomnosti.

Výběr pracovníků ředitel realizuje, jak s pomocí Úřadu práce, tak s pomocí různých pracovních portálů nebo vlastních webových stránek školy. V případě oboustranného zájmu následuje v domluveném termínu krátká „stáž“ jednotlivých uchazečů. Pod pojmem stáž se v tomto případě rozumí např. odučená hodina ve vybrané třídě za účasti učitele a zástupce vedení školy. V případě výběru školníka stráví jednotliví uchazeči celé dopoledne s odcházejícím školníkem. Ředitel dále podotknul, že v rámci procesu výběru pracovníků také velmi často přihlíží i k doporučení zaměstnanců školy. Takový potenciální budoucí zaměstnanec je již většinou dobře předem seznámen se základním chodem školy, ví, co od práce v daném prostředí může očekávat, ať už se jedná např. o zaměření nebo vybavení školy.

Ředitel považuje svůj styl řízení za převážně demokratický. V některých možných případech nechává zaměstnancům prostor k vyjádření svých nápadů, ale poslední rozhodnutí je vždy na něm. Jeden příklad, jak může rozhodování probíhat, ředitel uvádí: v letních měsících probíhala rekonstrukce jedné části školní zahrady a nebylo tedy možné, aby zde všichni žáci školních družin trávili odpoledne. Ředitel zjišťoval od vychovatelek pomocí dotazníku možné varianty a nápady, jak pobyt venku bezpečně zrealizovat pro všechny děti. Na základě vyhodnocení těchto dotazníků byl sestaven harmonogram pobytu venku, který byl efektivní a umožnil bezpečný pobyt venku všem žákům.

Ředitel dále popsal, jakým způsobem motivuje zaměstnance školy. Pro odměňování pracovníků vytvořil systém odměňování, který hodnotí zaměstnance školy a způsoby

vykonávání jejich práce. Např. dodržování pracovní náplně, dodržování pracovní doby. U pedagogů hodnotí: plánování a vedení třídní dokumentace, klima ve třídě nebo spolupráci s rodiči. V rámci nefinanční motivace ředitel poskytuje možnost výměny služby, možnost volby školení na základě vlastního zájmu, nebo volný výběr didaktických pomůcek do třídy. Systém hodnocení byl vytvořen také pro provozní zaměstnance. Ředitel při hodnocení přihlíží na dodržování pracovní náplně, pracovní doby nebo přijímá návrhy pro zlepšení práce zaměstnance.

Kontrolu školy provádí ředitel nejčastěji pomocí průběžné kontroly. Namátkově kontroluje dodržování dozorů, včasný příchod do hodin. Za velmi efektivní ředitel považuje třístupňovou kontrolu, kterou využívá při zpracování podkladů pro výplaty, pro kontrolu faktur a výpisů z účtů a pokladen. Tyto podklady projdou kontrolou zástupkyně ředitele, ekonomkou školy a kontrolou ředitele školy.

Popsané změny ve způsobu vykonávání manažerských činností po sloučení základní a mateřské školy

Ředitel popsal, že v rámci plánování bylo nutné vytvořit nové typy plánů z důvodu náročnější koordinace činností jednotlivých pracovišť. Z tohoto důvodu vznikly týdenní plány jednotlivých tříd. Týdenní plány jsou nahrávány na webové stránky školy, aby byly dostupné pro všechny pracovníky školy, ale také pro samotné žáky a rodiče.

Ředitel vytváří roční plán školy pro jednotlivá pracoviště odděleně. Součástí ročního plánu je SWOT analýza, která vychází ze současné situace školy. Za silné stránky školy ředitel po sloučení považuje zastupitelnost všech provozních pracovníků v případě nemoci, nebo nové pedagogy, kteří mohou být novým zdrojem invencí. Za slabou stránku školy ředitel považuje stav budovy mateřské školy, která by potřebovala v nejbližších letech kompletně opravit.

Po sloučení škol muselo dojít k aktualizaci organizační struktury. Ředitel zachoval štábní schéma a pro střední management vznikla nová pracovní pozice „vedoucí učitelka“. Vedoucí učitelka je v mateřské škole nadřízená pedagogům a provozním zaměstnancům. Ředitel pracovní vztah s vedoucí učitelkou považuje v řízení sloučené školy za zásadní a velmi důležitý. Každý týden se koná porada vedení, při které se řeší organizační, provozní a pedagogické záležitosti mateřské školy.

Další změnu ředitel popisuje ve vedení lidí. Počet pracovníků se po sloučení škol navýšil zhruba o 50 %, což vedlo ředitele k obavám, zda počáteční komunikace mezi vedením školy i mezi zaměstnanci nebude problematická. Vedení lidí v mateřské škole ve velké míře závisí na vedoucí učitelce, která je se zaměstnanci v denním kontaktu.

Na konci školního roku ředitel se všemi zaměstnanci provádí motivační pohovory. Při těchto pohovorech ředitel se zaměstnanci projednává prodloužení pracovní smlouvy, hodnotí výsledky jejich práce, zjišťuje jejich možný další profesní rozvoj. Ředitel také, na základě podkladů od vedoucí učitelky, oznamuje pedagogům v mateřské škole změny v obsazení jednotlivých tříd pedagogy pro příští školní rok.

Při výběru pracovníků mateřské školy ředitel postupuje následovně. Na základě vyhlášené nabídky volného místa ředitel spolu s vedoucí učitelkou shromáždí životopisy a průvodní dopisy, dále je vybráno několik vyhovujících kandidátů. U pohovoru je vždy přítomna vedoucí učitelka a i v mateřské škole je využívána zkušební neplacená „stáž“ pro pedagogické i nepedagogické uchazeče, aby si provoz vyzkoušeli a vyzkoušela je v provozu i sama vedoucí učitelka.

V rámci kontroly ředitel využívá v mateřské škole víceetapový kontrolní systém, který se rozšířil na základní čtyřetapovou kontrolu. V klíčových oblastech ji provádí vedoucí učitelka, zástupkyně ředitele, ekonomka školy a následně ředitel školy. Za klíčové oblasti ředitel školy považuje např. zpracování podkladů pro platy, stravovací normy nebo vedení pokladen.

Ředitel delegoval kontrolní činnost v mateřské škole z 60 % na vedoucí učitelku. Vedoucí učitelka např. kontroluje: dodržování předpisů BOZP, práci všech zaměstnanců školy, školní stravování nebo provádí hospitační činnost. Povinností vedoucí učitelky je oznámit výstupy z provedených kontrol řediteli školy, dále všem zaměstnancům na pedagogické a provozní poradě.

4.4 Souhrnná závěrečná zpráva

V důsledku demografického poklesu a kvůli snaze ušetřit finanční prostředky začalo docházet v 90. letech ke slučování základních a mateřských škol. Tento trend přetrvává dodnes a mohlo by se tedy zdát, že nalézt vhodné respondenty pro výzkumný vzorek nebude problém. Při oslovování ředitelů za účelem domluvy nad osobním setkáním se ale ukázalo, že jen málo z nich bylo ve své funkci ředitele sloučené základní a mateřské školy i před samotným slučováním. Navíc se ukázalo, že oslovování vhodných ředitelů pouze pomocí elektronické pošty bylo nedostačující, a proto bylo nutné přistoupit k osobnímu kontaktu s řediteli za účelem další spolupráce. Přestože je funkce ředitele školy velmi časově náročné povolání, probíhala spolupráce po prvním osobním setkání velmi dobře a podařilo se nalézt odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

1. Jaká je role ředitele před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy?

Role ředitele před sloučením i po sloučení s mateřskou školou odpovídá u všech respondentů charakteristice popsané v teoretické části práce. Ředitel je manažerem, lídrem a vykonavatelem současně. Šetření ukazuje, že všichni tři ředitelé se cítí být více manažerem. Pouze jeden uvedl, že byl více lídrem, ovšem jen do doby sloučení subjektů. Jednalo se právě o ředitele, který měl v době před sloučením nejvíce nabytých zkušeností a nejdelší dobu praxe ve funkci. Všichni ředitelé jsou při vedení školy a utváření vizí ovlivněni svými profesními zájmy a danými podmínkami škol. Každý z nich vykonává svou roli s osobním zaujetím a snaží se být dobrým vzorem pro ostatní zaměstnance.

Na počátku slučování základních a mateřských škol čelili ředitelé jak vlastním obavám, tak tlaku ze strany učitelů a rodičů. Všichni tři se museli seznámit s problematikou předškolního vzdělávání a z vlastní iniciativy navštívili již sloučené školy, aby se inspirovali a blíže seznámili s fungováním těchto sloučených subjektů.

Období slučování a období po sloučení škol ředitelé shodně označují jako velmi náročné, a to jak z pohledu nárůstu administrativy, personalistiky, ale také právní zátěže. Za klíčovou považují spolupráci s vedoucí učitelkou, bez níž by řízení škol nebylo v podstatě možné.

2. Jakým způsobem ředitelé vykonávají manažerské činnosti před sloučením základní a mateřské školy?

Při plánování vycházejí všichni dotazovaní ředitelé z vlastní stanovené vize, ze které vychází také roční plán školy. Dva z respondentů k jeho tvorbě využívají SWOT analýzu. Kromě ročních plánů sestavují, dva ze tří ředitelů, také měsíční plány, které obsahují přesný harmonogram akcí. V první případové studii ředitel uvedl, že je pro něj roční harmonogram akcí jedním z podkladů k odměňování pedagogů, navíc sestavuje také roční strategický plán rozvoje školy, na kterém se v rámci rozhodování podílejí také pedagogové. Ředitel ve druhé případové studii zdůrazňuje důležitost efektivního plánování v pracovním životě a využívá k tomu moderních technologií.

V rámci organizování všichni tři sestavují štabní organizační strukturu s různým pojetím náplně činností středního managementu, což částečně souvisí s velikostí školy. V první, největší z uvedených škol, je organizační struktura rozdělena na ekonomický, pedagogický a provozní úsek. Ve zbylých dvou případech není struktura dělena do úseků, ale na pozice středního managementu.

Při výběru nových pracovníků využívají všichni ředitelé běžně dostupné prostředky, třetí z dotazovaných navíc uvádí, že přijímá uchazeče také na doporučení svých zaměstnanců. Ředitelé využívají při výběru vhodných pedagogických pracovníků stáž, neboli ukázkovou hodinu či pedagogický výstup. Ne u všech je ale takový výstup nutností. Třetí z dotazovaných využívá stáže také při výběru provozních zaměstnanců. Všichni dotazovaní se shodují, že se jedná o náročný proces, a to jednak kvůli obavám z chybného výběru pracovníka, tak kvůli časové náročnosti.

Všichni tři ředitelé používají při vedení lidí demokratický styl vedení. První dva navíc zdůrazňují, že se jedná o náročný proces, který vyžaduje individuální přístup, proto využívají také nefinanční motivace zaměstnanců. Třetí ředitel ji využívá také pro provozní zaměstnance. Z ředitele, který v první případové studii uvádí, že se před sloučením škol považoval za lídra, vyzařuje sebejistota a o pevnosti jeho pozice vypovídá i styl vedení lidí. Nebojí se být přátelský a snaží se o lidský přístup. Dvakrát do roka organizuje neformální setkání se zaměstnanci a jednou ročně motivační pohovory, ale zároveň je v případě nutnosti schopen vytvořit potřebný tlak ke splnění úkolu.

Systém kontroly mají ředitelé nastavený individuálně. Velká škola vyžaduje větší míru delegování kontroly na vedoucí pracovníky středního managementu. Ředitelé nejčastěji využívají průběžnou kontrolu, která není tak časově náročná a přitom se jeví jako efektivní. Třetí ředitel zmiňuje vícestupňový kontrolní systém, který využívá při kontrole důležitých dokumentů.

3. Jak se pro ředitele změnil způsob vykonávání manažerských činností po sloučení základní a mateřské školy?

Po sloučení základní a mateřské školy museli ředitelé nutně rozšířit oblast plánování také na mateřskou školu. Plány pro mateřskou školu jsou zpracovávány odděleně, podklady pro tyto plány vytváří vedoucí učitelka. První z ředitelů navíc sestavuje plán spolupráce základní a mateřské školy, druzí dva ředitelé plánují společné akce v rámci měsíčních plánů.

Organizační struktura je ve všech případech po sloučení nutně rozšířena o pracovní pozici vedoucí učitelky, která řídí chod mateřské školy s vlastním systémem organizace, který zahrnuje i provozní zaměstnance mateřské školy.

Manažerská činnost výběru pracovníků se rozšířila o účast na výběrových řízeních při přijímání nových zaměstnanců do mateřské školy. U pohovoru do mateřské školy je vždy přítomna také vedoucí učitelka. Rozmísťování pracovníků je v její kompetenci, ředitel její rozhodnutí pouze schvaluje na základě předložených podkladů.

Vedení lidí je po sloučení ovlivněno nárůstem počtu zaměstnanců. Je těžší udržet se všemi osobní kontakt. Stěžejní je spolupráce s vedoucí učitelkou, která vyžaduje pravidelná setkání. Ředitel tedy musí rozšířit svoji činnost o pravidelné rady, navyšuje se také elektronická komunikace. Vedení lidí v mateřské škole závisí na vedoucí učitelce, která je se všemi zaměstnanci mateřské školy v denním kontaktu. Druhý a třetí ředitel navíc organizuje motivační pohovory pro zaměstnance mateřské školy.

Kontrolní činnost ředitelů se po sloučení škol rozšířila o kontrolu mateřské školy. Ve všech případech ředitelé delegovali kontrolní činnost převážně na vedoucí učitelky, avšak hlavní odpovědnost zůstává i tak na nich. Ředitel z první případové studie navštěvuje mateřskou školu dvakrát do měsíce. Zdůrazňuje náročnost kontroly z pohledu pedagogického procesu. Druhý ředitel pocituje časovou náročnost, kterou tato kontrola vyžaduje. Třetí z ředitelů

rozšířil kontrolní systém v klíčových oblastech školy o další stupeň kontroly, který představuje vedoucí učitelka.

5 Závěr

Oblastí zájmu této bakalářské práce bylo pochopit roli ředitele sloučených základních a mateřských škol a získat povědomí o činnostech, které ředitel v rámci své řídicí práce vykonává. Tematicky se práce zabývala problematikou role ředitele a její proměnou v procesu slučování základních a mateřských škol.

Trend slučování, který započal v 90. letech v důsledku demografického poklesu a kvůli snaze ušetřit finanční prostředky, byl veřejností vnímán spíše negativně. Konkrétní dopady, které slučování přineslo, mě zajímaly nejen z pohledu vedoucí učitelky, ale i z pohledu běžného člověka.

Vypracování práce bylo spojeno s náročným získáváním dostupných informací z této oblasti. Kromě faktů daných legislativou byly zdroje literatury týkající se slučování škol velmi omezené. V současné době se touto tematikou příliš nezabývají ani odborné webové portály, ani odborné publikace.

Cílem práce bylo popsat roli ředitele školy a jeho způsoby vykonávání manažerských činností před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy.

Na základě případových studií a faktů uvedených v teoretické části se zdá, že se role ředitele po sloučení základní a mateřské školy v zásadě razantním způsobem nezměnila. Rozšířila se ale její působnost. Způsob vykonávání manažerských činností před sloučením a po sloučení základních a mateřských škol je ovlivněn nejen velikostí školy, ve smyslu počtu zaměstnanců a žáků, ale z velké části také osobností a schopnostmi konkrétních ředitelů. Jejich pozice, ale i vnitřní nastavení je motivují učit se neustále nové věci, vzdělávat se a hledat nové cesty a postupy.

Způsob vykonávání manažerských činností ředitele školy se po sloučení s mateřskou školou příliš nezměnil. Došlo především k rozšíření manažerských činností o další úkoly. Velkou část těchto úkolů může ředitel delegovat zejména na vedoucí učitelku v mateřské škole. U zkoumaných ředitelů tomu tak ve všech případech bylo.

Největší hrozbou byla pro ředitele neznalost předškolní pedagogiky. Slučování bylo pro všechny zúčastněné zdrojem obav a očekávání. Studie ukázala, že většina obav byla větší než samotná změna.

Bakalářská práce přináší soubor poznatků týkajících se role ředitele školy a také přehled jeho manažerských činností a způsobů, jakými lze tyto činnosti vykonávat, a uvádí je v kontextu slučování základních a mateřských škol. Práce sice nemůže být použita jako plnohodnotný zdroj informací nebo obecný návod k slučování základních a mateřských škol, ale lze ji využít jako podpůrný materiál pro nejen ředitele, které slučování teprve čeká, ale také pro tu část veřejnosti, kterou tato problematika zajímá.

V rámci dalšího rozšíření, práce by mohla být využita jako vstup pro provedení rozsáhlejšího šetření, zejména co se týká zahrnutí většího počtu respondentů, a tak poskytnout ještě hodnotnější výstupy.

6 Seznam použitých informačních zdrojů

Adizes, Ichak. 2015. *Cesta k trvalé prosperitě: jak řídit efektivně?* Praha : 5X Group, 2015. ISBN 978-80-7376-412-8.

Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008. *Management a leadership.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

Bártová, Zdeňka. 2011. *Jak zvládnout stres za katedrou.* Kralice na Hané : Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-110-7.

Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří. 2010. *Management a organizační chování 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha : Expert (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-3348-7..

Cipro, Martin. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

Čábalová, Dagmar. 2011. *Pedagogika.* Praha : Pedagogika (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-2993-0.

Eger, L. 2006. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu.* Plzeň : Nakladatelství Fraus, 2006. ISBN 80-7238-583-6.

Folwarczná, Ivana. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha : Management (Grada), 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

Gavora, Peter. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JÚVA, přeložil Vendula HLAVATÁ.* Brno : Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

Grasserová, Monika, Miroslav, Mašlej a Bohumil, Plechta. 2010. *Manažerské rozhodování: teoretická východiska a praktické příklady.* Brno : Univerzita obrany, 2010. ISBN 978-80-7231-730-1.

Hendl, Jan. 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd.* Praha : Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

Janišová, Dana a Mirko, Křivánek. 2013. *Velká kniha o řízení firmy.* Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

- Kociánová, Renata. 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada Psyché (Grada)., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Kotnnaureová, Stanislava. 2015.** Relaxační techniky. [Online] 2015. [Citace: 13. Leden 2017.] http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/CINDI/kurz/Relaxacni_techiky.pdf.
- Králíček, Vladimír a Jan, Molín. 2014.** *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu.* Praha : Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-557-3.
- Kropáčková, Jana. 2004.** Pozitiva a negativa optimalizace sítě předškolních zařízení. *Učitelské noviny.* 2004, č.8/2004.
- Kubeš, Marián a Eubica, Šebestová. 2008.** *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3..
- Lhotková, Irena, Šnýdrová, Ivana a Michaela, Tureckiová. 2013.** *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství.* Praha : Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7478-349-4.
- Moran, B.p a Lennington, M. 2014.** *Rok za 12 týdnů. Zvládneš za 12 týdnů více než jiní za 12 měsíců.* Praha : 1.vyd, Praha: Management Press, 2014. ISBN: 978-80-7261-271-0.
- Pechová, Jana a Veronika, Šišová. 2015.** *Manažerské případové studie.* Praha : Press21, 2015. ISBN 978-80-905181-7-9.
- Pešková, Radka, Veselá, Zdeňka a Trojan, Václav. 2014.** *Management základních škol [Praktické rady pro ředitele škol].* Praha : Raabe, 2014. ISBN 978-80-87553-43-5.
- Plamínek, Jiří. 2008.** *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.
- Plamínek, Jiří. 2010.** *Tajemství úspěchu.* Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3658-7.
- Poláková, Hana a Dagmar, Lichovnicková. 2011.** *Zákoník práce v praxi ředitelů škol a školských zařízení: s komentářem a vzory nejčastějších pracovněprávních úkonů. Žďár nad Sázavou : Fakta, 2011.* ISBN 978-80-903823-3-6.
- Průcha, Jan, Eliška, Walterová a Jiří, Mareš. 2013.** *Pedagogický slovník. 4., aktualizované.* Praha : Portál, 2013. ISBN 80-7178-772-8.
- Světlík, Jaroslav. 1996.** *Marketing školy.* Zlín : EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8..

Syslová, Zora. 2015. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu.* Praha : Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-859-8.

Štefflová, Jaroslava. 2004. Učitelské noviny. [Online] 2004. [Citace: 13. Leden 2017.] <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=3812>.

Švaříček, R a Šedřová, K. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Trojan, Václav. 2014. *Pedagogický proces a jeho řízení.* Praha : Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9.

Trojan, Václav, a další. 2014. *Školská politika, finance a leadership v ředitelské praxi.* Praha : Raabe, 2014. ISBN 978-80-7496-168-7.

Trojanová, Irena. 2014. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních.* Praha : Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.

Trunda, J a Bříza, K. 2011. *Řízení ve znalostní společnosti.* Praha : UK Praha, Pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6.

Vodáček, L a Vodáčková, O. 2009. *Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd.* Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2013. *Moderní management v teorii a praxi 3. rozšířené vydání.* Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Ostatní internetové zdroje:

Učitelské noviny č.14/2004. Sloučená pracoviště očima ČŠI [on-line] Praha[cit. 2017-01-13] Dostupný z: <http://www.ucitelskonoviny.cz>

Informační centrum vzdělávání EDUin, 9. 1. 2014. Jak se (ne)daří sloučeným školám [on-line] Praha[cit. 2017-02-15] Dostupný z <http://www.eduin.cz>

Učitelské noviny č. 8/2004. Pozitiva a negativa optimalizace sítě předškolních zařízení[on-line] Praha[cit. 2017-01-15] Dostupný z: <http://www.ucitelskonoviny.cz>

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy MŠMT, Nařízení vlády č.75/2005 Sb. ze dne 26. ledna 2005 [on-line] Praha[cit. 2017-02-15] Dostupný z: <http://www.msmt.cz>

7 Seznam příloh

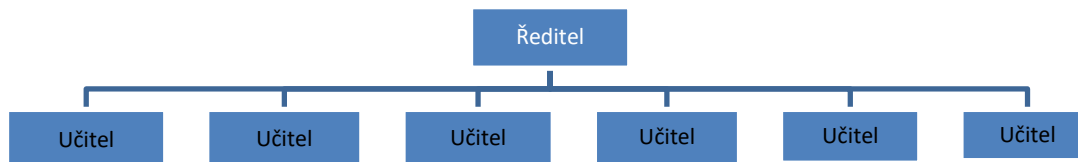
Příloha č. 1 – Znění školského zákona § 164 zákona č. 561/2004 Sb.:

(1) Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,*
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,*
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,*
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,*
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,*
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,*
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.*

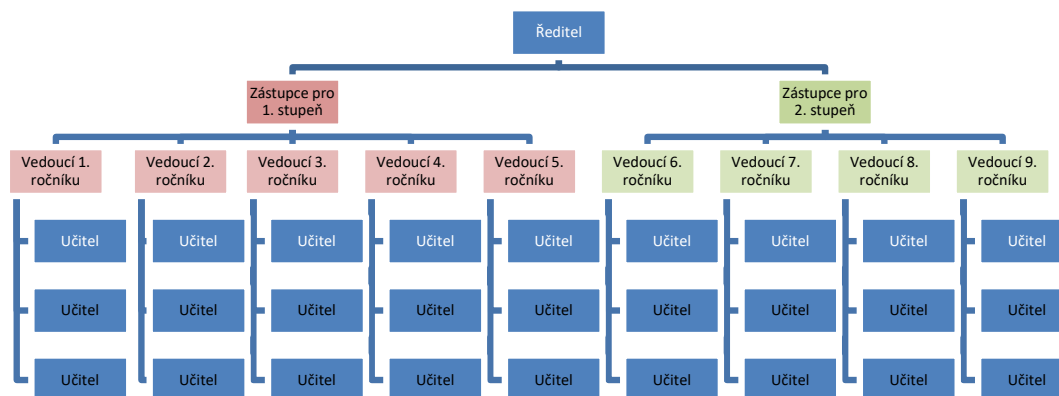
Příloha č. 2 – Grafické znázornění organizačních struktur:

Liniová struktura



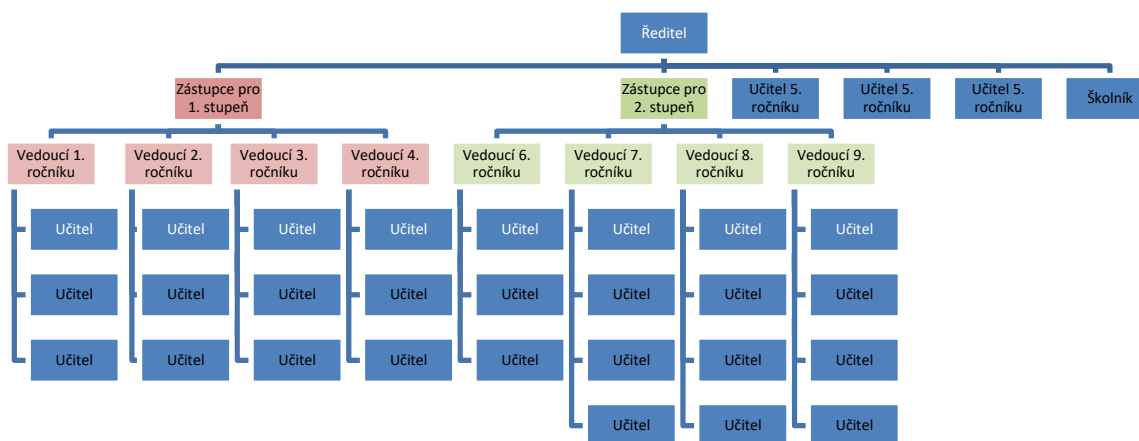
Obrázek 4 Liniová struktura (Trunda, a další, 2011 str. 28)

Štábní struktura



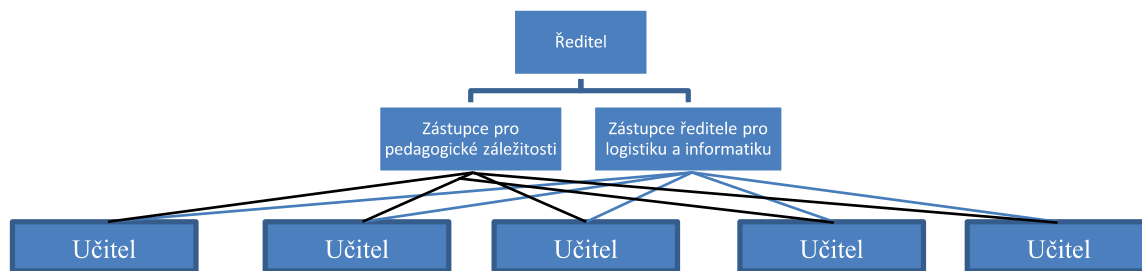
Obrázek 5 Štábní struktura (Trunda, a další, 2011 str. 29)

Liniově štábní struktura



Obrázek 6 Liniově - štábní struktura (Trunda, a další, 2011 str. 30)

Funkcionální organizační struktura



Obrázek 7 Funkcionální struktura, (Trunda, a další, 2011 str. 30)

Příloha č. 3 – Otázky pro ředitele sloučené základní a mateřské školy:

1. Jak ředitel školy získal funkci ředitele?
2. Bylo pro vás oznámení o slučování spíše výzvou nebo hrozbou?
3. V čem se liší role ředitele před sloučením a po sloučení základní a mateřské školy?
4. V čem spočívá role ředitele v základní škole?
5. Jakým způsobem se změnila role ředitele po sloučení škol?
6. Jaké momenty byly pro ředitele v době slučování nejtěžší?
7. Co bylo pro ředitele výhodou v procesu slučování základní a mateřské školy?
8. Je ředitel sloučené školy spíše manažer?
9. Jaká manažerská činnost je pro ředitele základní školy nejvíce náročná?
10. Jakým způsobem ředitel základní školy vykonává manažerské činnosti?
11. Jaké změny vnímá ředitel školy ve vykonávání manažerských činností po sloučení škol?